Niveau(x) d'enseignement : 0 Numéro EDUQ : 9370366
Centre d'intérêt : 160

Couture, Catherine.

Conception d'un système de contrôle interne intégré à l'intention du Fonds de la formation à distance du Ministère de l'éducation du Québec / par Catherine Couture. -- [Québec?] : C. Couture, 1990.
xi, 187 f. ; 28 cm.

Résumé : f. x-xi. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique"--F. prélim.
Bibliogr. : f. 184-187.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Gestion financière * Contrôle * Téléenseignement * Budget * Comptabilité * Direction par objectifs

Identificateur(s) de nom : Québec (Province). Ministère de l'éducation

Identificateur(s) de sujet : Fonds de la formation à distance

Le mandat de ce rapport porte principalement sur les différents contrôles comptables à implanter au Fonds de la formation à distance ainsi qu'au Service du budget du MEQ et se limite aux diverses activités de dépenses de fonctionnement du Fonds spécial, soit : la planification budgétaire, le contrôle budgétaire, l'exécution d'une dépense gouvernementale comprenant le processus d'engagement et le processus de paiement et l'achat de biens. Les principales étapes de la méthode d'intervention retenue qui s'inspire de la méthode de gestion par objectifs sont : la détermination d'objectifs de contrôle, l'analyse des contrôles existants, l'inventaire des différentes techniques ou moyens de contrôle pour atteindre les objectifs visés et le choix des contrôles à implanter et enfin, la description du cheminement proposé des transactions financières. L'approche choisie permet d'évaluer la pertinence des contrôles existants et l'opportunité d'implanter ou non de nouveaux contrôles. Le système de contrôle interne est un outil de gestion qui permet de gérer efficacement les opérations financières en respectant les lois, règlements et directives gouvernementales, de prévenir et détecter les fraudes et erreurs, de protéger les biens du Fonds spécial et d'assurer la fiabilité des livres et documents comptables. Les recommandations visent l'uniformisation des différents processus de gestion budgétaire du Fonds spécial.

Type de document :

INT
1019

9370366

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
Le 17 mai 1990 à Québec

# CONCEPTION D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE INTÉGRÉ À L'INTENTION DU FONDS DE LA FORMATION À DISTANCE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC

PAR

CATHERINE COUTURE
PROMOTION 1987-1991

TEMPS PARTIEL

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

QUÉBEC
AVRIL 1990

**PENSÉE**

N'admettez rien a priori, si
vous pouvez le vérifier.

Rudyard Kipling
(1865-1936)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

## REMERCIEMENTS

Je désire exprimer mes plus sincères remerciements à Monsieur Jean Bouchard, chef du Service du budget de la Direction générale du financement du ministère de l'Éducation, qui a permis la réalisation de ce rapport d'intervention. Sa compréhension et son appui tout au long de cette démarche ont été une source constante de motivation.

Mes plus sincères remerciements également à monsieur Claude Beauregard, mon directeur académique, pour ses conseils judicieux, sa disponibilité et son appui tout au long de la réalisation des différentes étapes du rapport d'intervention et à monsieur André Gingras, coordonnateur des projets d'intervention de la promotion 1987-1991, pour son soutien et ses commentaires pertinents lors de la soutenance de mon rapport d'intervention.

Enfin, à mon conjoint pour sa compréhension et son appui inconditionnel qui m'ont permis de rendre à terme ce programme d'études, ma reconnaissance et mon affection.

## AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention est une activité obligatoire requise par l'ÉNAP dans le cadre de la maîtrise en administration publique. Cette activité consiste en une démarche s'apparentant à celle d'un consultant auprès d'une organisation et ayant comme finalité l'analyse d'une situation problématique de nature administrative et la formulation de recommandations à l'organisme mandant. Le rapport d'intervention qui en résulte est un document généralement public qui doit satisfaire à la fois l'ÉNAP, l'organisme mandant et l'étudiant.

L'étudiant doit considérer le projet d'intervention comme un moyen lui permettant d'établir un lien entre les apprentissages du programme de maîtrise et leurs applications pratiques. Au cours de son projet, l'étudiant est confronté à une situation problématique où il doit, avec le support d'un directeur académique, choisir une démarche méthodique applicable aux différentes étapes du projet afin de formuler les recommandations relatives aux problèmes soulevés.

Après toutes ces années d'études, l'étudiant est prêt à accroître ses connaissances de l'administration publique par l'application de la théorie à la pratique.

# TABLE DES MATIÈRES


| | |
|---|---|
| REMERCIEMENTS | II |
| AVANT-PROPOS | III |
| TABLE DES MATIÈRES | IV |
| LISTE DES TABLEAUX | IX |
| LISTE DES FIGURES | IX |
| SOMMAIRE | X |
| **1. INTRODUCTION** | **1** |
| 1.1 Conception d'un système de contrôle interne | 2 |
| 1.2 Structure et contenu du présent rapport | 3 |
| **2. DÉFINITION DU PROBLÈME ET DU MANDAT** | **5** |
| 2.1 Historique | 6 |
| 2.2 Création d'un fonds spécial | 8 |
| 2.3 Problématique | 8 |
| 2.4 Mandat de l'intervention | 10 |
| 2.4.1 Objectifs poursuivis par le mandant | 10 |
| 2.4.2 Portée du mandat | 11 |
| **3. CADRE CONCEPTUEL : CONTRÔLE INTERNE** | **14** |
| 3.1 Notion de contrôle interne en général | 15 |
| 3.1.1 Contrôle de gestion | 17 |
| 3.1.2 Contrôle comptable | 17 |
| 3.1.3 Composantes du contrôle interne | 18 |
| 3.2 Notion de contrôle interne gouvernemental | 19 |
| 3.2.1 Contrôle ministériel | 20 |
| 3.2.2 Contrôle gouvernemental | 21 |
| 3.3 Méthode d'intervention | 22 |

**4. MÉTHODOLOGIE DE L'INTERVENTION** **25**

**5. CONTRÔLE DANS LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE DU FONDS** **30**
5.1 Planification budgétaire appliquée au Fonds 34
5.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis 35
5.1.2 Analyse des contrôles existants 35
5.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter 37
5.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières 39

**6. CONTRÔLE BUDGÉTAIRE DU FONDS** **40**
6.1 Contrôle budgétaire appliqué au Fonds 43
6.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis 43
6.1.2 Analyse des contrôles existants 43
6.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter 46
6.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières 48

**7. CONTRÔLE DANS L'EXÉCUTION D'UNE DÉPENSE DU FONDS** **50**
7.1 Processus d'engagement d'une dépense 52
7.1.1 Processus d'engagement appliqué au Fonds 53
7.1.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis 53
7.1.1.2 Risques associés au non-engagement d'une dépense 55
7.1.1.3 Analyse des contrôles existants 55
7.1.1.4 Techniques de contrôles et choix des contrôles à implanter 57
7.1.1.5 Description du cheminement proposé des transactions financières 64

7.2 Processus de paiement d'une dépense 64
7.2.1 Processus de paiement appliqué au fonds 65
7.2.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis 65
7.2.1.2 Analyse des contrôles existants 65
7.2.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter 66
7.2.1.4. Description du cheminement proposé des transactions financières 70

**8. CONTRÔLE DANS LE CONTRAT DE SERVICES DU FONDS 72**
8.1 Processus de contrat de services appliqué au Fonds 74
8.1.1 Objectifs de contrôles poursuivis 74
8.1.2 Analyse des contrôles existants 75
8.1.3 Techniques de contrôles et choix des contrôles à implanter 76
8.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières 83

**9. CONTRÔLE DANS L'ACHAT DE BIENS DU FONDS 84**
9.1 Processus d'achat de biens appliquée au Fonds 89
9.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis 89
9.1.2 Analyse des contrôles existants 90
9.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter 91
9.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières 92

**10. RECOMMANDATIONS 94**
10.1 Formulation des recommandations - Dépenses de fonctionnement 95
10.1.1 Contrôle dans la planification budgétaire 96
10.1.2 Contrôle budgétaire 96
10.1.3 Contrôle dans l'exécution d'une dépense 97

10.1.4 Contrôle dans le contrat de services 99
10.1.5 Contrôle dans l'achat de biens 101
10.2 Formulation de suggestions - Autres dépenses 104
10.2.1 Activité des dépenses de traitement 105
10.2.2 Activité de revenus 105
10.2.3 Activité de production 106

**ANNEXES** **107**

I: Structure de gestion budgétaire - Fonds de la formation à distance 108
II: Structure organisationnelle - Fonds de la formation à distance 110
III: Description narrative du système de contrôle interne - Virement budgétaire interne 112
IV: Table des symboles 117
V: Processus d'engagement d'une dépense - Cheminement proposé des transactions financières 119
VI: Description narrative du système de contrôle interne - Demande d'engagement d'une dépense 122
VII: Description narrative du système de contrôle interne - Correction d'un engagement 127
VIII: Liste mensuelle des engagements financiers à transmettre aux commissions permanentes de l'Assemblée nationale 132
IX: Processus de paiement d'une dépense - Cheminement proposé des transactions financières 135
X: Description narrative du système de contrôle interne - Demande de paiement et émission de chèques 139
XI: Rapport de gestion détaillé par catégorie de dépenses. 145
XII: Processus de contrater - Cheminement proposé des transactions financières 150

XIII: Description narrative du système de contrôle interne - Contrat de services 153

XIV: Processus d'achat de biens - Cheminement proposé des transactions financières 169

XV: Description narrative du système de contrôle interne - Commande locale et demande de livraison 172

XVI: Description narrative du système de contrôle interne - Demande de biens 178

**BIBLIOGRAPHIE** **184**

## LISTE DES TABLEAUX

I: Tableau comparatif de l'évolution des inscriptions et du budget de base de la Direction des cours par correspondance 7

II: Répartition du budget 1989-1990 du Fonds 42

## LISTE DES FIGURES

A: Procédure d'exécution d'une dépense 51

## SOMMAIRE

Le présent rapport d'intervention traite de la conception d'un système de contrôle interne intégré au Fonds de la formation à distance du ministère de l'Éducation. Le contrôle interne est un des éléments les plus importants du processus de management ayant pour fonction d'orienter l'action vers des objectifs prédéterminés et de mesurer les performances. Un système de contrôle interne efficace pour un Fonds spécial est un outil de gestion qui permet aux gestionnaires de gérer sainement et efficacement les opérations financières, de respecter les lois, règlements et directives gouvernementales, de prévenir et détecter les fraudes et les erreurs, de protéger les biens du Fonds spécial et d'assurer la fiabilité des livres et documents comptables.

Le mandat porte principalement sur les différents contrôles comptables à implanter au Fonds de la formation à distance ainsi qu'au Service du budget du ministère de l'Éducation et se limite aux diverses activités de "Dépenses de fonctionnement" du Fonds spécial, soit: la Planification budgétaire, le Contrôle budgétaire, l'Exécution d'une dépense gouvernementale comprenant le processus d'engagement et le processus de paiement d'une dépense, ainsi que les Contrats de services et l'Achat de biens.

Le mandant, le Service du budget du ministère de l'Éducation, doit "assumer un rôle similaire à celui exercé par le Contrôleur des finances auprès des ministères et organismes dont le budget est voté à l'Assemblée nationale" et poursuit les trois objectifs suivants :

° Permettre au Service du budget du ministère de l'Éducation, avec le personnel en place, d'assumer le rôle de contrôleur défini par le CT 170202 du 21 mars 1989 et par le cadre général de gestion du Fonds de la formation à distance;

° Assurer le respect par la Direction de la formation à distance de la Loi sur l'administration financière, des règlements et directives gouvernementales dont l'obligation de rendre compte aux autorités compétentes;

° Concevoir un système de controle interne pour la Direction de la formation à distance. Ce système de contrôle interne devra tenir compte des spécificités d'administration d'un fonds spécial dans un contexte gouvernemental et devra porter plus spécifiquement sur les contrôles comptables.

Afin de réaliser le présent mandat, nous avons traité de notre problématique à l'aide de la méthode développée par la firme américaine Arthur Anderson & Co (1978) s'inspirant de la méthode de gestion par objectifs. Les principales étapes de notre méthode d'intervention sont : la détermination d'objectifs de contrôle, l'analyse des contrôles existants, l'inventaire des différentes techniques ou moyens de contrôle pour atteindre les objectifs fixés et le choix des contrôles à implanter à la Direction de la formation à distance et au Service du budget et enfin, la description du cheminement proposé des transactions financières. L'approche "Anderson" permet d'évaluer la pertinence des contrôles existants et l'opportunité d'implanter ou de ne pas implanter de nouveaux contrôles.

Les recommandations faites au Service du budget, le mandant, visent principalement l'uniformisation des différents processus de gestion budgétaires du Fonds spécial et tiennent compte de l'expérience vécue par d'autres gestionnaires de fonds spéciaux déjà existants dans d'autres ministères et des contraintes d'une organisation à caractère gouvernemental.

# 1. INTRODUCTION

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Conception d'un système de contrôle interne

Au gouvernement du Québec, la notion d'un fonds spécial s'inscrit dans le cadre de la politique gouvernementale qui vise l'imputation, à chacun des ministères ou organismes, du coût de production de ses propres programmes et qui permet la récupération de ce coût auprès des organismes parapublics et privés ainsi qu'auprès des usagers.

Par ailleurs, un fonds spécial, bien qu'autonome au niveau de sa gestion interne et en ce qui concerne la perception de revenus et leur réinvestissement intégral, doit se soumettre aux mêmes lois, règlements et directives gouvernementales que n'importe quelle unité administrative d'un ministère ou organisme gouvernemental. Dans un tel contexte, un fonds spécial est astreint aux lourdeurs administratives qu'entraîne la philosophie de gestion du secteur public fondée sur la reddition de compte et sur le respect de la législation. Par ailleurs, il bénéficie aussi des avantages de la gestion du secteur privé axée principalement sur la notion de profit et l'optimisation des ressources. La conception d'un système de contrôle interne intégré à l'intention du Fonds de la formation à distance du ministère de l'Éducation du Québec doit tenir compte de ces deux types de gestion lors de la formulation des objectifs de contrôle. Les principaux éléments influençant le choix des contrôles internes sont les suivants:

- la pertinence des contrôles;
- la simplification et l'uniformisation des processus concernés;
- le respect de la législation.

La fonction contrôle fait partie intégrante du processus de management et permet aux gestionnaires d'évaluer l'efficacité, l'efficience et le rendement de leur organisation.

Un système de contrôle interne efficace pour un fonds spécial dans un contexte gouvernemental, doit être conçu et perçu comme un outil qui permet aux gestionnaires de gérer sainement et efficacement les opérations financières, de respecter les lois, règlements et directives gouvernementales, de prévenir et détecter les fraudes et les erreurs, de protéger les biens de l'organisation et d'assurer la fiabilité des livres et documents comptables. Par conséquent, le système de contrôle interne de la Direction de la formation à distance doit être présent à toutes les étapes du processus de gestion et doit être adapté aux besoins spécifiques du Fonds en conformité avec les lois, règlements et directives gouvernementales.

## 1.2 Structure et contenu du présent rapport

Ce rapport d'intervention se veut une application pratique de la conception d'un système de contrôle interne adapté aux spécificités particulières d'un fonds spécial.

Le chapitre deux intitulé "Définition du problème et du mandat" brosse un bref historique de l'organisation avant la création du Fonds de la formation à distance et expose la problématique ainsi que la portée et les objectifs reliés au mandat du présent rapport d'intervention.

Le chapitre trois intitulé "Cadre conceptuel : Contrôle interne" traite du support théorique et des différents concepts se rapportant au contrôle interne et présente la méthode d'intervention que nous avons privilégiée pour résoudre notre problématique.

Le chapitre quatre décrit la méthodologie de l'intervention utilisée pour atteindre les trois objectifs poursuivis par le Service du budget, le mandant.

Les chapitres cinq, six, sept, huit et neuf présentent et décrivent l'application pratique de la méthode d'intervention dans le cadre du Fonds spécial de la formation à distance. Ces chapitres couvrent les sujets les plus importants de l'activité de "dépenses de fonctionnement" du Fonds, soit:

- Le contrôle dans la planification budgétaire du Fonds (chapitre 5);
- Le contrôle budgétaire du Fonds (chapitre 6);
- Le contrôle dans l'exécution d'une dépense du Fonds (chapitre 7);
- Le contrôle dans le contrat de services du Fonds (chapitre 8);
- Le contrôle dans l'achat de biens du Fonds (chapitre 9)

Le chapitre dix se veut une synthèse des principales recommandations du rapport d'intervention.

Enfin, des annexes et une bibliographie viennent compléter l'information déjà présentée.

# 2. DÉFINITION DU PROBLÈME ET DU MANDAT

## 2. DÉFINITION DU PROBLÈME ET DU MANDAT

### 2.1 Historique

Depuis 1946, le ministère de l'Éducation du Québec, par l'intermédiaire de la Direction des cours par correspondance, assume la responsabilité des services de la formation à distance auprès de sa clientèle subventionnée et celle des autres ministères et auprès des clientèles externes. Tous les coûts relatifs à la formation à distance sont imputés aux crédits budgétaires du programme 01 (Administration interne) du Ministère.

La Direction des cours par correspondance, à partir de l'exercice financier 1982-1983, connaît des problèmes d'offre de services résultant d'une forte croissance de sa clientèle. Celle-ci passe de 12 000 étudiants-cours en 1982-1983 à 33 500 en 1987-1988, soit une augmentation de 180 %. Les problèmes qui en résultent sont de trois ordres:

- problème de financement des activités imputable à l'insuffisance des crédits alloués dont l'enveloppe est fermée et qui ne tient pas compte, lors de la revue de programme, de la croissance des besoins en ressources humaines et matérielles. Le tableau 1 illustre, en pourcentage, l'augmentation du nombre d'inscriptions par rapport à la faible augmentation des ressources financières (budgets);

- problème lié à la réallocation des revenus générés par les clientèles externes que le ministère de l'Éducation ne peut utiliser en vertu de la Loi sur l'administration financière. Ces revenus sont en effet directement versés au Fonds consolidé du revenu de la province de Québec;

**TABLEAU 1 : Tableau comparatif de la croissance des inscriptions et du** budget de base de la Direction des cours par correspondance (Source : Mémoire au Bureau du sous-ministre de L'Éducation du 15 février 1988)

| Année Budgétaire | Montant du budget | % Δ | %Δ cumul. | Nombre inscriptions | % Δ | %Δ cumul. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1982-1983 | 1 721,300$ | | | 11 953 | | |
| | | 31,8 | 31,8 | | 31,0 | 31,0 |
| 1983-1984 | 2 270 000$ | | | 15 660 | | |
| | | -1,5 | 29,8 | | 42,7 | 86,9 |
| 1984-1985 | 2 235 000$ | | | 22 350 | | |
| | | 25,2 | 62,5 | | 29,8 | 142,8 |
| 1985-1986 | 2 798 000$ | | | 29 020 | | |
| | | 7,8 | 75,2 | | 14,9 | 178,9 |
| 1986-1987 | 3 017 000$ | | | 33 345 | | |
| | | -1,5 | 72,5 | | 12,1 | 212,8 |
| 1987-1988 | 2 970 000$ | | | 37 387 | | |

° problème de latitude décisionnelle dû aux procédures administrative restrictives concernant, à titre d'exemple, l'engagement du personnel occasionnel (contraintes budgétaires) et le plafonnement du montant des honoraires à 10 000 $ par mandat pour l'engagement de contractuels.

Jusqu'en 1988, la Direction des cours par correspondance eut recours à des mesures palliatives telles: le financement indirect par un protocole d'entente avec le Fonds renouvelable des publications gouvernementales (anciennement l'Éditeur officiel) et par l'emploi d'enseignants en disponibilité (prêts de services avec les commissions scolaires).

## 2.2 Création d'un fonds spécial

Le premier novembre 1988, le ministre de l'Éducation, monsieur Claude Ryan, présente devant l'Assemblée nationale un projet de loi modifiant la Loi sur le ministère de l'Éducation ayant pour objet la mise en place d'un nouveau mode de financement et d'une nouvelle structure de gestion soit: le Fonds spécial de la formation à distance. La principale caractéristique d'un fonds spécial consiste à exercer plus de souplesse et de latitude dans la réalisation d'une activité de nature "commerciale" dans un contexte gouvernemental. En effet, les revenus sont versés directement au Fonds permettant ainsi leur réinvestissement au profit de la clientèle. Les modalités de gestion et de contrôle du Fonds doivent être définies afin de tenir compte de la nature même des activités tout en respectant les principes généraux d'une saine gestion des deniers publics.

La constitution d'un fonds spécial de la formation à distance permet à la Direction des cours par correspondance de mettre un terme à ses mesures palliatives, d'atténuer les contraintes administratives, d'investir les revenus générés par les activités autonomes dans le financement des services additionnels requis et, enfin, d'améliorer son cadre de gestion et l'encadrement légal de son financement. Le premier avril 1989, le Fonds de la formation à distance amorce ses opérations dans le cadre de gestion d'un fonds spécial.

## 2.3 Problématique

Depuis le premier avril 1989, la Direction de la formation à

distance est confrontée à deux philosophies de gestion: 1) la gestion en vigueur dans le secteur public axée principalement sur le respect des lois, règlements et directives gouvernementales et la reddition de comptes et 2) la gestion en vigueur dans le secteur privé axée principalement sur l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières et la notion de profitabilité et de croissance.

Par ailleurs, le court laps de temps entre l'approbation par le Conseil du trésor du principe d'un fonds spécial (29 mars 1989) et la date de début des opérations du Fonds (1er avril 1989) n'a pas permis à la Direction de la formation à distance d'implanter et de documenter (système d'information de gestion) tous les contrôles internes nécessaires à la gestion d'un fonds spécial.

De plus, certains contrôles de nature budgétaire, essentiels à une saine gestion conforme aux directives gouvernementales, sont pratiquement inopérants depuis la création du fonds spécial. Cette situation étant due à des retards imputables dans la mise en opération des systèmes informatiques de comptabilité et de gestion. Par exemple: la Direction de la formation à distance a adopté le système informatique SAGA aux fins de gestion des opérations comptables du Fonds. Toutefois, certaines modifications apportées au système ont eu pour effet d'annuler plusieurs contrôles budgétaires de base nécessaires à la certification des crédits disponibles.

Par voie de conséquence, dans le dernier rapport de vérification du 16 octobre 1989, le Service du budget du ministère de l'Éducation a constaté que la Direction de la formation à distance applique présentement certaines procédures administratives internes dont les objectifs de con-

trôle comptables et les niveaux d'autorisation de dépenses ne sont pas clairement identifiés et définis. Le Service du budget a la responsabilité, à l'intérieur de son mandat, de conseiller la Direction de la formation à distance dans l'établissement des contrôles pertinents au fonctionnement de cette nouvelle activité.

## 2.4 Mandat de l'intervention

Le Conseil du trésor, par le CT 170202 du 21 mars 1989, approuve les principes généraux de gestion et de contrôle du Fonds de la formation à distance et demande au Service du budget du ministère de l'Éducation, le mandant, à l'égard des fonctions budgétaires et comptables dans l'administration du Fonds:

> "d'assumer un rôle de contrôle similaire à celui exercé par le Contrôleur des finances auprès des ministères et organismes dont le budget est voté à l'Assemblée nationale."

### 2.4.1 Objectifs poursuivis par le mandant

En nous confiant le présent mandat, le Service du budget, le mandant, poursuit les trois objectifs suivants :

° Permettre au Service du budget du ministère de l'Éducation, avec le personnel en place, d'assumer le rôle de contrôleur défini par le CT 170202 du 21 mars 1989 et par le cadre général de gestion du Fonds de la formation à distance;

° Assurer le respect par la Direction de la formation à distance de la Loi sur l'administration financière, des règlements et directives gouvernementales dont l'obligation de rendre compte aux autorités compétentes;

° Concevoir un système de contrôle interne pour la Direction de la formation à distance. Ce système de contrôle interne devra tenir compte des spécificités d'administration d'un fonds spécial dans un contexte gouvernemental et devra porter plus spécifiquement sur les contrôles comptables.

### 2.4.2 Portée du mandat

Le système de contrôle interne de la Direction de la formation à distance comporte plusieurs activités ayant des implications financières:

| Secteur d'activité | Implications financières |
|---|---|
| 1. Activité de trésorerie | Entrée et sortie de fonds |
| 2. Activité de dépenses | Acquisition de biens et services (dépenses de fonctionnement et d'immobilisation) |
| | Engagement de ressources humaines (dépenses de traitement) |

| | |
|---|---|
| 3. Activité de revenus | Subvention de ministères ou d'organismes |
| | Vente de biens (matériel didactique) et de services (cours de formation) |
| 4. Activités de production | Enregistrement des transactions financières |
| | Production de rapports financiers et de rapports de gestion |

Notre rapport d'intervention se situera au niveau du secteur "Activité de dépenses de fonctionnement" de la Direction de la formation à distance. La conception du système de contrôle interne portera principalement sur les différentes transactions financières suivantes:

- le contrôle dans la planification budgétaire du Fonds (chapitre 5);
- le contrôle budgétaire du Fonds (chapitre 6);
- le contrôle dans l'exécution d'une dépense du Fonds (chapitre 7);
  - processus d'engagement d'une dépense (section 7.1);
  - processus de paiement d'une dépense (section 7.2);
- le contrôle dans le contrat de services du Fonds (chapitre 8);
- le contrôle dans l'achat de biens du Fonds (chapitre 9).

Notre méthode d'intervention s'inspirera de la méthode développée par la firme américaine Arthur Anderson & Co. Nous exposerons cette méthode dans le chapitre suivant qui traite du cadre conceptuel de notre rapport d'intervention.

# 3. CADRE CONCEPTUEL : CONTRÔLE INTERNE

## 3. CADRE CONCEPTUEL : CONTRÔLE INTERNE

Dans ce chapitre, nous traiterons particulièrement des différents concepts se rapportant au contrôle interne. Ce sont:

1. La notion de contrôle interne en général.
2. La notion de contrôle interne gouvernemental.

Nous préciserons également la méthode d'intervention que nous avons privilégiée pour résoudre notre problématique.

### 3.1 Notion de contrôle interne en général

Notre cadre conceptuel est inspiré de la fonction contrôle du processus de management et plus précisément du contrôle interne qui selon Beauregard (1988, p.2) se définit comme suit:

> "L'ensemble des procédés et méthodes qui permet à une organisation de contrôler son exploitation. Cet ensemble vise à assurer, dans la mesure du possible, la gestion saine et efficace des opérations (contrôles de gestion), la conservation du patrimoine, la fiabilité des registres comptables et la publication en temps opportun de l'information financière (contrôles comptables)."

L'objectif du contrôle interne, tel que précisé par l'Institut canadien des comptables agréés (1981, chapitre 5205.06), est d'assurer, dans les limites du possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise qui consiste, entre autres, à:

> "a) s'acquitter des obligations imposées par la loi, par exemple, rendre des comptes à qui de droit;
> b) assurer la rentabilité et réduire les coûts au minimum;
> c) prévenir et détecter les fraudes et les erreurs;

d) assurer la fiabilité des livres et documents comptables;
e) préparer en temps voulu une information fiable."

Pour sa part, le Comité consultatif du Conseil du trésor en matière de vérification interne (1987, p.6) définit le contrôle interne sous l'angle de la gestion comme:

"un processus de gestion qui permet au gestionnaire d'évaluer le rendement des activités dont il a la responsabilité. Ce processus comporte cinq activités principales:

-la détermination des critères et des normes;

-la mesure des résultats;

-la mesure de l'écart avec les prévisions;

-l'analyse de l'écart et les causes;

-la prise de mesures correctives."

Ainsi, le contrôle interne étant un élément du processus de management a pour fonction d'abord d'orienter l'action vers les objectifs prédéterminés et ensuite de mesurer les performances.

Tétu (1981, p.5) du Bureau de consultation en organisation du ministère de la Fonction publique a observé le fait suivant:

"plus un gestionnaire est près de la haute direction moins ses instruments de contrôle sont nombreux et plus ils ont un caractère de direction, et par contre, que plus il est prêt des exécutants plus les instruments de contrôle deviennent nombreux, variés, techniques et plus ils ont un caractère de mesure."

Il est opportun ici de faire la distinction entre deux types de contrôle: le contrôle de gestion qui a un caractère de direction et le contrôle comptable qui a un caractère de mesure.

### 3.1.1 Contrôle de gestion

De Guerny et Guiriec (1976) définissent le contrôle de gestion comme suit:

> "le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience et efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation."

Le contrôle de gestion porte sur les notions d'efficience (bien faire une chose), d'efficacité (faire la bonne chose) et d'économie assurant ainsi une saine gestion et un bon fonctionnement des procédés et politiques mis en place par la direction pour l'ensemble de l'organisation.

### 3.1.2 Contrôle comptable

Selon l'American Institute of Certified Public Accountants (1978, pp.41-42) :

> "Les contrôles comptables comprennent la structure administrative et toutes les méthodes et pratiques qui ont principalement trait et sont directement reliées à la protection des biens et à la fiabilité des registres financiers. Ils incluent généralement les systèmes d'autorisation et d'approbation, la séparation des tâches relatives à la tenue de livres et les rapports comptables d'une part, et d'autre part, la garde des opérations et des biens, les contrôles physiques exercés sur les biens et la vérification interne."

Le contrôle comptable porte surtout sur les mesures mises en place par l'organisation pour protéger son patrimoine, assurer la fiabilité des registres comptables et produire des rapports financiers pertinents.

Le présent mandat portera principalement sur les différents contrôles comptables à implanter au Fonds de la formation à distance ainsi qu'au Service du budget du ministère de l'Éducation. Il porte aussi sur certaines des techniques de contrôle pouvant avoir un sens de direction (contrôle de gestion) plutôt que de mesure (contrôle comptable).

### 3.1.3 Composantes du contrôle interne

Pour être opérationnel, un système de contrôle interne doit comprendre les huit techniques de contrôle suivantes:

a) une structure organisationnelle répartissant les ressources humaines de manière à obtenir les meilleurs résultats opérationnels et à répartir les tâches incompatibles entre plusieurs personnes afin d'assurer la protection des actifs de l'organisation;

b) l'enregistrement intégral des transactions où chaque donnée est enregistrée dès qu'un événement se produit afin d'éviter la perte d'information;

c) la qualité du personnel assurant que les opérations sont exécutées par des personnes compétentes connaissant leurs responsabilités et détenant l'autorité pour les exercer;

d) l'autorisation permettant d'exécuter une opération uniquement lorsque l'autorisation requise est conforme aux politiques et règlements en vigueur;

e) la limitation de l'accès des biens assurant l'accès aux actifs de l'organisation qu'aux personnes autorisées;

f) la comparaison entre les données comptables et le décompte physique des biens;

g) la supervision assurant la révision du travail effectué par un employé;

h) et enfin, la vérification interne qui s'assure de la mise en place d'un contrôle interne fonctionnel et recommande aux gestionnaires les mesures correctives à apporter pour l'améliorer.

Tout au long de ce rapport d'intervention, nous prendrons en considération l'importance de quelques-unes des huit techniques de contrôle pour la conception d'un système de contrôle interne.

## 3.2 Notion de contrôle interne gouvernemental

Au gouvernement du Québec, c'est le Conseil exécutif qui exerce les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle de l'activité gouvernementale. Ce pouvoir de planifier, d'organiser et de contrôler

est ensuite délégué à chaque ministère selon leur champ d'activité respectif. À ce pouvoir est aussi rattaché le devoir de rendre compte de son administration. Pour tout ministère, il existe trois niveaux de contrôle soit:

° Le contrôle ministériel permettant à chaque ministère de bien s'autogérer et de mieux rendre compte de sa gestion par un système de contrôle interne et par une vérification interne.

° Le contrôle gouvernemental étant exercé principalement par le Conseil du trésor, le Contrôleur des finances et par le Vérificateur général sur l'ensemble des activités gouvernementales.

° Le contrôle parlementaire étant exercé par le Vérificateur général et par les commissions parlementaires de nature administrative, par exemple, la Commission des engagements financiers de l'éducation.

Afin de mieux cerner le rôle de "contrôleur" exercé par le Service du budget (le mandant), nous analyserons plus en détail le contrôle ministériel et le contrôle gouvernemental relatif au Fonds de la formation à distance.

### 3.2.1 Contrôle ministériel

Le contrôle ministériel, principalement orienté vers les contrôles de gestion, est exercé à la fois, par le Vérificateur interne d'après le mandat qui lui est confié en vertu de la directive concernant l'analyse de programme et la vérification interne issue de l'article 22

de la Loi sur l'administration financière et par le Fonds de la formation à distance.

Le mandat du Vérificateur interne consiste, entres autres, à évaluer l'efficacité, l'économie et l'efficience des pratiques et des contrôles de gestion et, par extension, à aider les gestionnaires du Fonds à exercer un meilleur contrôle, favorisant ainsi une saine gestion.

La Direction de la formation à distance exerce le contrôle ministériel par la comptabilisation des opérations financières et par l'implantation d'un système de contrôle interne propre aux objectifs poursuivis par la Direction.

### 3.2.2 Contrôle gouvernemental

Le contrôle gouvernemental du Fonds de la formation à distance est exercé, en premier lieu, par le Conseil du trésor en ce qui a trait principalement aux prévisions annuelles de revenus et dépenses, à la tarification et à l'autofinancemnet du Fonds, en deuxième lieu, par le Service du budget qui joue un rôle similaire au Contrôleur des finances en ce qui a trait à la certification des engagements ainsi qu'à la vérification de la régularité et la conformité d'une dépense et, en troisième lieu, par le Vérificateur général, en ce qui a trait à la vérification externe conformément à la Loi sur le vérificateur général (L.R.Q., chapitre V-5.01).

Le présent mandat du Contrôleur des finances a été modifié avec l'introduction du processus de décentralisation de la saisie des données, surtout au niveau de la certification des engagements puisque

c'est l'unité administrative qui en a maintenant la responsabilité, alors que pour la vérification de la régularité et de la conformité d'une dépense, elle s'effectue presque entièrement a posteriori et de manière systémique.

Présentement, la Direction de la formation à distance peut être considérée comme une unité décentralisée du Ministère puisqu'elle doit certifier ses engagements et vérifier la régularité et la conformité d'une dépense, et qu'en outre elle est l'unique responsable de la comptabilité du Fonds. Le Service du budget, par contre, se réserve la vérification du système de contrôle interne qui est plus spécifiquement orientée vers les contrôles comptables de toutes les activités du Fonds spécial.

### 3.3 Méthode d'intervention

Afin de réaliser le présent mandat, nous traiterons de notre problématique à l'aide de la méthode développée par la firme américaine Arthur Anderson & Co. (1978) pour la conception d'un système de contrôle interne à la Direction de la formation à distance. La méthode "Anderson" nous amène à nous questionner sur les objectifs sous-jacents à l'implantation d'un contrôle et à prendre une décision compte tenu du contexte spécifique et des objectifs choisis. Ainsi, par exemple, si l'objectif est de protéger adéquatement les biens de l'organisation, il faudra : premièrement, décrire le système de sécurité existant; deuxièmement, déterminer le degré de sécurité désiré; troisièmement, examiner les contrôles existants et évaluer les risques d'erreur et de fraude; quatrièmement, inventorier les techniques de contrôle possibles;et cinquièmement, choisir les contrôles à implanter compte tenu des coûts et de la valeur des actifs.

Cette approche permet d'évaluer la pertinence des contrôles existants et l'opportunité d'implanter ou de ne pas implanter de nouveaux contrôles.

Le choix de notre méthode d'intervention a été motivé par le rapprochement que l'on peut faire entre la méthode "Anderson" et la méthode de gestion par objectifs. En comparant les différentes étapes de chacunes, Nous pouvons en dégager les principales similitudes suivantes:

| Méthode "Anderson" | Méthode de gestion par objectifs |
|---|---|
| 1)Détermination des objectifs de contrôle | 1)Définition du rôle et de la mission de l'organisation |
| 2)Analyse des contrôles existants | 2)Diagnostic de la situation présente |
| 3)Inventaire des techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter | 3)Formulation de problèmes |
| 4)Description du cheminement proposé des transactions financières | 4)Élaboration de plans d'action |
| 5)Vérification a posteriori | 5)Contrôle des résultats |

Nous énumérons ici les principales étapes de cette démarche appliquée au fonds spécial :

1- Détermination des objectifs de contrôle spécifiques aux différentes transactions financières pour la Direction de la formation à distance et le Service du budget.

2- Analyse des techniques de contrôle existantes à la Direction de la formation à distance et au Service du budget afin de déterminer si elles permettent d'atteindre les objectifs de contrôle prédéterminés;

3- Inventaire des diverses techniques de contrôle permettant d'atteindre chacun des objectifs fixés et choix des contrôles à implanter à la Direction de la formation à distance et au Service du budget.

4- Description du cheminement proposé des différentes transactions financières relatives à l'activité de "dépenses de fonctionnement". Le moyen utilisé est une description narrative des différentes transactions accompagnée, lorsque cela est nécessaire, d'un graphique de cheminement des transactions financières;

Selon la firme américaine Anderson, cette description narrative doit être celle présentement en vigueur dans l'organisation. Étant donné que le fonds de la formation à distance n'en est qu'à sa première année d'opération et qu'il n'existe aucune description narrative du système de contrôle interne, nous avons préféré décrire le cheminement des transactions financières que nous proposons pour le futur système de contrôle interne.

# 4. MÉTHODOLOGIE DE L'INTERVENTION

## 4. MÉTHODOLOGIE DE L'INTERVENTION

La conception d'un système de contrôle interne pour le Fonds de la formation à distance est fondée sur l'atteinte d'objectifs par des techniques de contrôle (approche "Anderson") empruntées autant au secteur public qu'au secteur privé. Les objectifs et les techniques de contrôle que nous analyserons devront tenir compte des trois objectifs poursuivis par le Service du budget, le mandant, qui nous a confié le présent mandat.

C'est pourquoi, nous avons orienté notre démarche méthodologique en fonction de l'atteinte de ces trois objectifs déjà mentionnés à la section 2.4.1 et que nous détaillons dans les lignes qui suivent.

**Premier objectif**

Le premier objectif visé par le présent mandat est de permettre au Service du budget du ministère de l'Éducation (le mandant) d'assumer son nouveau rôle de "contrôleur" avec le personnel en place.

Pour ce faire, nous avons préalablement analysé dans le chapitre précédent les mandats confiés aux divers vérificateurs gouvernementaux tels: le Vérificateur général, le Vérificateur interne et le Contrôleur des finances afin de délimiter le champ d'intervention du Service du budget.

Aussi, nous examinerons l'étendue des contrôles implantés des autres contrôleurs de fonds spéciaux afin d'adapter, s'il y a lieu, ces contrôles aux spécificités du Fonds de la formation à distance.

**Deuxième objectif**

Le deuxième objectif vise à assurer le respect par la Direction de la formation à distance de la Loi sur l'administration financière, des règlements et directives gouvernementales dont l'obligation de la reddition de comptes auprès des autorités compétentes.

Le Service du budget du ministère de l'Éducation, le mandant, est le responsable ministériel pour tout ce qui a trait à la production de rapports reliés à des directives émises par le Conseil du trésor. Pour atteindre ce deuxième objectif, nous avons procédé à l'inventaire des différents rapports découlant des directives relatives aux dépenses de fonctionnement.

Dans le but de mieux comprendre la législation en vigueur, nous avons poursuivi le cheminement suivant:

- Étude des lois, règlements et directives se rapportant à l'activité de "dépenses de fonctionnement" dans le but de déterminer les objectifs de contrôle obligatoires;

- Étude du Registre de délégations et de désignations du ministère de l'Éducation afin de connaître les niveaux de responsabilité des différents intervenants ministériels;

**Troisième objectif**

Le troisième objectif vise à concevoir un système de contrôle interne pour la Direction de la formation à distance. Nous avons poursuivi le cheminement suivant:

- Application de la méthode d'intervention "Anderson" expliquée dans le chapitre 3 "Cadre conceptuel";

- Revue de littérature relative au contrôle interne ainsi qu'à la vérification interne.

- Entrevue avec les responsables des fonds spéciaux au ministère des Communications afin d'identifier les différents contrôles comptables qu'ils ont implantés à ce jour;

- Analyse des procédures de décentralisation de la saisie des données au niveau des unités administratives du ministère afin d'adapter certains contrôles de base au fonds spécial;

La plupart des étapes de notre démarche méthodologique seront traitées à l'intérieur des prochains chapitres du rapport d'intervention et viendront compléter et/ou justifier les différents contenus des sujets traités. Les chapitres cinq, six, sept, huit et neuf sont l'essence même de notre rapport puisqu'ils comprennent l'application de la méthode d'intervention pour la conception d'un système de contrôle interne intégré à l'intention du Fonds de la formation à distance du ministère de l'Éducation du Québec.

Pour chacun des chapitres suivants, nous appliquerons la méthode d'intervention "Anderson" aux éléments les plus importants d'un système de contrôle interne du Fonds de la formation à distance.

## 5. CONTRÔLE DANS LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE DU FONDS

## 5. CONTRÔLE DANS LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE DU FONDS

La Direction de la formation à distance administre un fonds spécial dans un contexte gouvernemental. Par ailleurs, la nature même de ses opérations, de type "commercial" se rapproche davantage de la gestion existante dans le secteur privé. Voici d'abord le contexte légal de la planification budgétaire.

Le ministère de l'Éducation est tenu en vertu du CT 170202 du 21 mars 1989, ayant pour objet l'approbation des principes de gestion et de contrôle du Fonds de la formation à distance, de:

> "déposer au Conseil du trésor, au plus tard le 1er janvier précédant le début de l'exercice financier, les prévisions annuelles de revenus et de dépenses."

De plus, selon la décision 88-217 du 12 octobre 1988, le Conseil des ministres stipule:

> "que le ministère de l'Éducation s'assurera que la contribution gouvernementale" accordée au Fonds de la formation à distance sera réduite de 15 % d'ici 1991-1992 et que le degré d'autofinancement du Fonds atteindra un minimun de 40 % au terme de cette même année financière."

Cette diminution de 15 % de la contribution gouvernementale au cours des trois premiers exercices financiers devra être accompagnée d'une augmentation de 16 % de la clientèle de référence (année 1988-1989), c'est-à-dire que le nombre d'inscriptions en 1988-1989, soit 37 000, doit passer à 42 920 inscriptions en 1991-1992. Pour l'exercice 1989-1990, le

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

montant de la contribution gouvernementale du ministère de l'Éducation s'élève à 3 815 900 $ et finance les coûts fixes et les coûts variables de formation des clientèles subventionnées.

Le Service du budget est le responsable ministériel de l'application par le Fonds de la formation à distance des règlements et directives à incidence financière. La Direction de la formation à distance est responsable de la préparation des prévisions budgétaires pour chaque exercice financier ainsi que de la préparation de la structure de tarification et de l'évaluation des services offerts à la clientèle basée sur les prévisions budgétaires.

La planification budgétaire se définit comme une gestion prévisionnelle et contrôlée impliquant une vision anticipée de l'avenir souhaité par la direction d'une entreprise. Sylvain (1982, p.63) définit le budget en termes de gestion comme une:

> "expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. Le budget est établi en vue de planifier l'exploitation future et contrôler a posteriori les résultats obtenus."

Pour sa part, Margerin (1986, pp.34-35) décompose le processus de planification budgétaire en deux phases. La première phase étant:

> "la budgétisation, qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme, sur le double plan des objectifs et des moyens, cette phase étant discontinue et se situant en amont de la période budgétée;"

Et la deuxième phase étant:

> "le contrôle budgétaire qui consiste en une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant au budget pour:
>
> * rechercher les causes d'écarts;
> * informer les différents niveaux hiérarchiques;
> * prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires."

Les activités du processus de planifcation budgétaire sont les suivantes:

* L'activité prévision déterminant les résultats à atteindre par la sélection et la classification des objectifs. Les objectifs doivent être cohérents, explicites, mesurables et limités en nombre.
* L'activité programmation établissant un programme séquentiel comprenant les activités à faire, les étapes à réaliser dans le temps et les moyens à employer en vue d'atteindre les objectifs fixés.
* L'activité budgétisation déterminant le budget relatif aux programmes préétablis.

Les activités de planification précèdent les activités de contrôle puisqu'elles viennent préciser les objectifs à atteindre. Ces objectifs sont par la suite contrôlés périodiquement en mesurant leur degré d'atteinte et des correctifs doivent être apportés, s'il y a lieu. Le contrôle n'a d'intérêt, au niveau de la planification, que s'il sert à apporter des actions correctives et à susciter des décisions destinées à améliorer la situation. Par ailleurs, la planification serait non effective en absence de contrôle.

La synthèse de toutes ces définitions nous permet d'affirmer que le processus de planification budgétaire a pour but de fournir des informations inhérentes à la prise de décision et permet en outre:

* de prévoir la situation financière d'une organisation à court, moyen et long terme;
* de réduire l'incertitude face à l'avenir;
* de présenter la situation réelle de l'organisation par rapport aux prévisions;
* de procéder aux corrections nécessaires,s'il y a lieu. (Rétroaction)

Aussi, le processus de planification budgétaire peut rendre possible une véritable décentralisation des décisions de l'entreprise en permettant à chaque responsable de gérer sa propre unité administrative, en lui octroyant, d'une part, des responsabilités par l'attribution d'un budget et d'autre part, en lui fournissant l'information indispensable pour mieux gérer. Il permet en outre à chaque responsable de participer à l'élaboration des objectifs de l'entreprise, et tout particulièrement à ceux de son unité administrative.

## 5.1 Planification budgétaire appliquée au Fonds

Nous poursuivons la réalisation du présent rapport en appliquant ces notions de planification budgétaire au contexte spécifique du Fonds spécial de la formation à distance.

### 5.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis

**Direction de la formation à distance**

° Atteindre un degré d'autofinancement de 40 % pour le début de l'exercice 1992-1993.

**Service du budget**

° S'assurer que la contribution gouvernementale du ministère de l'Éducation diminue de 15 % au cours des trois premiers exercices financiers et que la clientèle du Fonds augmente d'au moins 16 % pour la même période;

° S'assurer que les prévisions de revenus et de dépenses soient représentatives de la situation future du Fonds de la formation à distance.

### 5.1.2 Analyse des contrôles existants

**Autofinancement**

La Direction de la formation à distance compile depuis plusieurs années des données concernant les inscriptions et la clientèle. À partir de ces données, elle obtient les informations suivantes:

° le nombre d'inscriptions par année;

° le nombre d'inscriptions par cours;

° le type de clientèle (externe ou interne).

° etc...

Avec toutes ces informations, elle est en mesure présentement de déterminer la phase de cycle de vie de chaque cours, voir l'évolution du nombre d'inscriptions par année et ainsi, prévoir le nombre d'inscriptions et le développement de nouveaux cours pour les années à venir avec assez d'acuité.

**Activité de budgétisation**

Le budget de gestion interne du Fonds est réparti par unité administrative au premier niveau, par centre de responsabilité au deuxième niveau, par activité et sous-activité aux troisième et quatrième niveaux. La structure de gestion budgétaire du Fonds est présentée à l'Annexe I. Une unité administrative peut être, dans les faits, un centre de coûts ou un centre de profits. Ce sont les centres de profits qui visent principalement l'autofinancement du Fonds, tandis que les centres de coûts ont pour objectif principal de minimiser leurs dépenses.

Il est à noter que la structure de gestion budgétaire (annexe I) ne correspond que partiellement à la structure organisationnelle du Fonds présentée à l'annexe II.

**Contribution gouvernementale**

Pour l'exercice 1989-1990, le montant de la contribution gouvernementale est diminué en partie par une sur-évaluation du coût du loyer estimé par la Société immobilière du Québec et transféré au Fonds à même la subvention du Ministère. Par ailleurs, une augmentation de 36 % du nombre d'inscriptions pour les cours de français, mathématiques et sciences a eu pour effet de maintenir la contribution gouvernementale au même montant que prévu en début d'exercice, c'est-à-dire 3 815 900 $.

### 5.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter

**Activité de prévision des revenus et dépenses**

L'étape des prévisions annuelles de revenus et dépenses est fondamentale parce que le Conseil du trésor peut demander à la fin de l'année au Ministère d'expliquer tout écart important entre les revenus anticipés et les revenus réels ainsi qu'entre les prévisions des dépenses et les dépenses réellement encourues. Les prévisions annuelles servent de point de référence pour le Fonds lors de la répartition interne du budget entre les différentes unités adminsitratives. Afin de s'assurer que les prévisions sont représentatives de la réalité future du Fonds, nous recommandons que le Service du budget reçoive les prévisions budgétaires annuelles vers le début du mois de novembre afin de lui permettre d'analyser en profondeur les prévisions, d'y apporter les correctifs s'il y a lieu, de les faire approuver par le sous-ministre avant leur dépôt officiel au Conseil du trésor au plus tard le 1er janvier précédant le début de l'exercice financier. Nous recommandons que le Service du budget fonde aussi son analyse sur l'information financière des années précédentes.

**Activité de programmation**

Une des principales raisons de la mise en opération du Fonds de la formation à distance est de permettre à la Direction d'exercer une activité de nature "commerciale" dans un contexte gouvernemental. Le Fonds doit, par conséquent, atteindre un certain degré d'autofinancement afin de justifier sa raison d'être. Pour y arriver, le Fonds doit accroître ses revenus autonomes par l'augmentation de sa clientèle externe et par une tarification appropriée. Pour ce faire le Fonds devra élaborer une

stratégie de marketing pour faire connaître ses services à des nouveaux segments du marché-cible et, parallèlement à cela, il devra développer de nouveaux cours répondant aux besoins en mutation de la clientèle en général. Le Fonds devra ainsi saisir les opportunités qui s'offrent à lui au niveau des différents programmes gouvernementaux reliés à la formation.

Annuellement, le Fonds de la formation à distace doit présenter, en même temps que les prévisions budgétaires, la structure de tarification des services offerts et une évaluation des services qu'il prévoit offrir à sa clientèle.

**Activité de budgétisation**

La Loi modifiant la loi sur le ministère de l'Éducation (1988) stipule que la mission première du Fonds de la formation à distance est "de fournir, dans les domaines de sa compétence, des services reliés à la formation à distance". La planification budgétaire, étant une étape importante dans le processus de gestion budgétaire, doit tenir compte de la mission même du Fonds mais aussi de l'objectif à moyen terme fixé par le Conseil des ministres qui est l'autofinancement à 40 % du Fonds d'ici le début de 1992-1993. Par conséquent, sur le plan financier, les objectifs spécifiques à moyen terme du Fonds devront être articulés à partir de son autofinancement et son budget sera réparti de façon à rencontrer les différents objectifs à court terme du Fonds et de ses unités administratives.

Nous croyons opportun que la structure budgétaire du Fonds de la formation à distance s'identifie le plus possible à sa structure organisationnelle dans le but de déléguer les décisions budgétaires aux personnes ayant l'autorité formelle.

**Contribution gouvernementale**

La contribution annuelle du ministère de l'Éducation est versée en quatre versements égaux au Fonds de la formation à distance le premier des mois d'avril, juillet, octobre et janvier. Afin de s'assurer que la contribution gouvernementale puisse accuser une diminution de 15 % au cours des trois premiers exercices et que le pourcentage d'autofinancement atteigne 40% en 1992-1993, nous recommandons que le Service du budget puisse se réserver le droit , lors de l'établissement du montant de la contribution annuelle du Fonds, d'ajuster celle-ci selon les résultats de l'exercice précédent. Pour ce faire, le Service du budget a à sa disposition à ce moment-là les états financiers intérimaires du 30 septembre tout en ayant accès au système comptable informatisé (SAGA) qui, nous le verrons dans les chapitres subséquents, contient les informations à jour sur les revenus, les dépenses et les engagements du Fonds.

### 5.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières

Dès le début du mois de novembre précédant un exercice financier, la Direction de la formation à distance doit transmettre au Service du budget les prévisions annuelles de revenus et dépenses accompagnées de la nouvelle structure de tarification et d'un plan des services offerts par la Direction de la formation à distance pour le prochain exercice financier. Le Service du budget analyse les prévisions budgétaires et la tarification avant de les déposer au Conseil du trésor au plus tard le 1er janvier précédant le début de l'exercice financier qui couvre la période du 1er avril au 31 mars suivant.

## 6. CONTRÔLE BUDGÉTAIRE DU FONDS

## 6. CONTRÔLE BUDGÉTAIRE DU FONDS

Le processus de contrôle budgétaire permet de suivre l'évolution des revenus et des dépenses conformément à ce qui a été prévu en début d'exercice. La structure de gestion budgétaire du Fonds spécial est présentée à l'annexe I et compte sept unités administratives. Le suivi budgétaire peut s'effectuer à tous les niveaux de la structure de gestion budgétaire et aussi par supercatégorie, par catégorie ou sous-catégorie de dépenses.

Le Tableau II illustre la répartition du budget 1989-1990 du Fonds de la formation à distance par catégorie de dépenses tel qu'approuvé par le Conseil du trésor (CT 170202 du 21 mars 1989). La nomenclature des supercatégories et des catégories de dépenses est basée sur celle approuvée par le Conseil du trésor pour tous les ministères et organismes gouvernementaux.

Les catégories de dépenses 01 et 02 font parties de la supercatégorie "Traitement" et représentent 35,1 % du budget total du Fonds, soit 2 240 500 $. Les autres catégories de dépenses font partie de la supercatégorie "Fonctionnement" et représente 64,9 % du budget total soit 4 130 400 $. Les catégories de dépenses 04 et 07 sont les deux plus importantes de la supercatégorie "Fonctionnement" et seront traitées au chapitre 8 "Contrôle dans le contrat de services du Fonds" et au chapitre 9 "Contrôle dans l'achat de biens du Fonds".

**TABLEAU II: Répartition du budget 1989-1990 du Fonds**

| Supercatégorie de dépenses | Numéro | Catégorie de dépenses | % Budget 1989-1990 |
|---|---|---|---|
| Traitement | 01 | Traitement employé permanent | 22,0 |
| | 02 | Rémunération employé temps partiel | 13,1 |
| Fonctionnement | 03 | Transport-Communications | 3,7 |
| | 04 | Services professionnels et administratifs | 21,0 |
| | 05 | Entretien et réparation | 0,4 |
| | 06 | Loyer | 8,2 |
| | 07 | Fournitures et approvisionnements | 29,8 |
| | 08 | Equipements | 1,7 |
| | 11 | Autres dépenses | 0,1 |
| | | | 100,0 |

Nous poursuivons le présent chapitre en appliquant pour les catégories de dépenses, la méthode d'intervention exposée au chapitre trois "Cadre conceptuel : contrôle interne".

## 6.1 Contrôle budgétaire appliqué au Fonds

### 6.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis

**Direction de la formation à distance**

° Suivre à tous les niveaux de la structure de gestion budgétaire, l'évolution des revenus, des dépenses et des engagements en les comparant au budget prévu;

° Avoir un processus de contrôle budgétaire dynamique permettant de modifier la répartition du budget initial (virement budgétaire) et s'ajustant selon les prévisions de revenus modifiées (modifications budgétaires) tout en tenant compte des objectifs budgétaires.

**Service du budget**

° S'assurer que le Fonds spécial s'autofinance et respecte les objectifs budgétaires.

° Approuver et enregistrer tous les virements budgétaires entre catégories de dépenses et toutes les modifications budgétaires reliées aux prévisions de revenus.

### 6.1.2 Analyse des contrôles existants

**Suivi budgétaire**

Si nous examinons le système de contrôle budgétaire des fonds spéciaux du ministère des Communications (Les opérations du Fonds des publications gouvernementales sont comparables en plusieurs points à celles du Fonds)

comparativement au contrôle budgétaire du Fonds de la formation à distance, il en ressort les différences suivantes:

| **Ministère des Communications** | **Ministère de l'Éducation** |
|---|---|
| Accès au système comptable informatisé pour tous les intervenants concernés dont la Direction des ressources financières. | Aucune possibilité d'accès au système comptable informatisé (SAGA) pour le Service du budget. |
| Seule la Direction des ressources financières (l'équivalent du Service du budget) peut enregistrer le budget approuvé par supercatégorie de dépenses en début d'exercice. | Seule la Direction de la formation à distance peut enregistrer le budget approuvé par supercatégorie de dépenses en début d'exercice. |
| Pour modifier le montant du budget ou la répartition du budget à la supercatégorie de dépenses, chaque fonds spécial doit faire une demande écrite accompagnée d'une justification à la Direction des ressources financières. | Le Fonds de la formation à distance modifie le montant du budget ou la répartition du budget à sa discrétion sans demande écrite et sans justification. |
| La Direction des ressources financières est responsable du suivi budgétaire de chaque fonds spécial. La Direction des ressources financières contrôle le budget de chaque fonds à la supercatégorie de dépense. | Le Service du budget n'a aucun moyen présentement de suivre le budget du fonds spécial et par le fait même de le contrôler. |

Le système de suivi budgétaire en vigueur présentement au Fonds de la formation à distance correspond parfaitement aux objectifs de la Direction de la formation à distance mais ne rencontre guère ceux de Service du budget. Dans le but d'harmoniser les objectifs, nous adapterons le suivi budgétaire du ministère des Communications en tenant compte des contraintes et spécificités du Fonds spécial de la formation à distance.

La première contrainte est d'ordre géographique puisque le Fonds spécial de la formation à distance est localisé à Montréal et le Service du budget, pour sa part, est à Québec. Il faut donc tenir compte ici des délais dans la transmission des documents.

La deuxième contrainte concerne les ressources humaines. Présentement, la Direction des ressources financières du ministère des Communications retient les services de trois personnes à temps plein pour gérer les deux fonds spéciaux ayant des revenus annuels d'environ 114 millions de dollars. Dans un avenir rapproché, deux autres fonds spéciaux seront créés. Pour sa part, le Service du budget n'a aucune ressource humaine supplémentaire pour gérer l'unique fonds spécial dont les revenus annuels sont d'environ huit millions de dollars.

Enfin, le ministère de l'Éducation doit opter en partie pour la vérification a posteriori pour des raisons d'efficacité et d'économie. Aussi avons-nous choisi un contrôle a priori très global qui permet toutefois au Service du budget de rencontrer ses objectifs poursuivis.

### 6.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter

**Accès au système comptable**

Étant donné que le Fonds de la formation à distance possède un système informatisé qui contrôle son budget, nous recommandons que le Service du budget, de par ces fonctions, ait accès au système comptable informatisé (SAGA) du Fonds spécial en tout temps pour interrogation, production de rapports et enregistrement ou modification du budget initial.

**Contrôle budgétaire**

Nous avons établi le niveau de contrôle budgétaire du Service du budget vis-à-vis le Fonds en se référant à celui qu'il exerce déjà auprès des autres unités administratives du Ministère. Le Service du budget exerce un contrôle budgétaire au niveau de chaque centre de responsabilité d'une part, et d'autre part, au niveau des différentes catégories de dépenses. La Direction de la formation à distance était, avant la création du Fonds, un centre de responsabilité du Ministère.

Nous recommandons que le contrôle budgétaire exercé par le Service du budget soit établi à un niveau très global, c'est-à-dire au niveau des catégories de dépenses mais non par centre de responsabilité tandis que la Direction de la formation à distance a la liberté de contrôler son budget à des niveaux plus détaillés pour fin de gestion interne.

**Virement ou modification budgétaire**

Présentement, la Direction du fonds spécial a la responsabilité d'enregistrer le budget initial ainsi que de le modifier. Nous recommandons de rapatrier cette responsabilité au Service du budget. Ce choix a été motivé par la réalité suivante.

Au cours de l'exercice financier 1989-1990, le budget initial de dépenses du Fonds a été modifié à la hausse plusieurs fois sans que les revenus aient été augmentés du même montant. Par ailleurs, le Fonds ne respecte pas le budget prévu et autorisé par le Conseil du trésor en début d'exercice.

Dans le but d'éviter que cette situation se reproduise, nous devons implanter un contrôle sur le budget global du Fonds en relation avec ses revenus. Nous recommandons que le Service du budget soit désigné pour exercer cette responsabilité puisque son mandat couvre le contrôle de l'application par le Fonds des règlements et des directives à incidence financière et aussi parce que, tel que nous l'avons mentionné dans les objectifs poursuivis, le Service du budget doit s'assurer que le Fonds ne soit pas déficitaire et respecte le budget prévu.

Nous recommandons que le contrôle s'exerce de la manière suivante:
Le budget initial est enregistré au système comptable informatisé (SAGA) par le Service du budget et tout virement budgétaire entre catégories de dépenses ou toutes modifications budgétaires dues aux changements de prévisions de revenus, doivent suivre le processus de virement budgétaire décrit à l'annexe III et ne peut être modifié au système comptable informatisé (SAGA) que par le Service du budget.

**Piste de vérification**

Afin de pouvoir suivre et modifier le budget et sa répartition par catégorie de dépenses, nous recommandons que le Service du budget approuve

tous les documents concernant les virements budgétaires entre catégories de dépenses ou les modifications budgétaires. Le formulaire utilisé est le formulaire "Avis de modification aux catégories de dépenses". Ce formulaire est standard et il est utilisé par les autres unités administratives du Ministère.

Étant donné que l'autorisation de virement ou de modification budgétaire par le Service du budget est obligatoire à un niveau très global, c'est-à-dire à la catégorie de dépenses, et que le nombre de transactions est peu élevé, nous considérons que seul un contrôle de signature effectué par le Service du budget est nécessaire dans ce cas-ci bien précis.

**Gestion interne**

Pour fin de gestion interne, la Direction du fonds peut répartir et modifier le budget entre les différents niveaux de la structure de gestion budgétaire du Fonds et entre les sous-catégories et les sous-sous-catégories de dépenses. La Direction du fonds peut instaurer des contrôles budgétaires plus étendus que ceux exigés par le Service du budget.

### 6.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières

Le cheminement des transactions financières est celui que nous proposons puisqu'il n'en existe aucun présentement.

En début d'exercice, le budget initial, déposé au Conseil du trésor et divisé par catégorie de dépenses, est enregistré par le Service

Service du budget au système comptable informatisé (SAGA) sous la rubrique "Budget original". Par la suite, toute modification au budget original (virement budgétaire entre catégories de dépenses ou modification budgétaire : voir annexe III) vient s'additionner ou se soustraire de manière cumulative au montant initial et est enregistrée au système par le Service du budget. L'impact de toute modification est traduit dans la rubrique "Budget modifié".

# 7. CONTRÔLE DANS L'EXÉCUTION D'UNE DÉPENSE DU FONDS

## 7. PROCÉDURE D'EXÉCUTION D'UNE DÉPENSE DU FONDS

A la suite du dépôt des prévisions de revenus et de dépenses au Conseil du trésor, le Fonds doit percevoir les revenus et effectuer les dépenses prévues selon la planification établie en début d'exercice. Le Fonds de la formation à distance, étant soumis à la même législation que toutes les autres unités administratives du Ministère, doit suivre la procédure d'exécution d'une dépense illustrée ci-après.

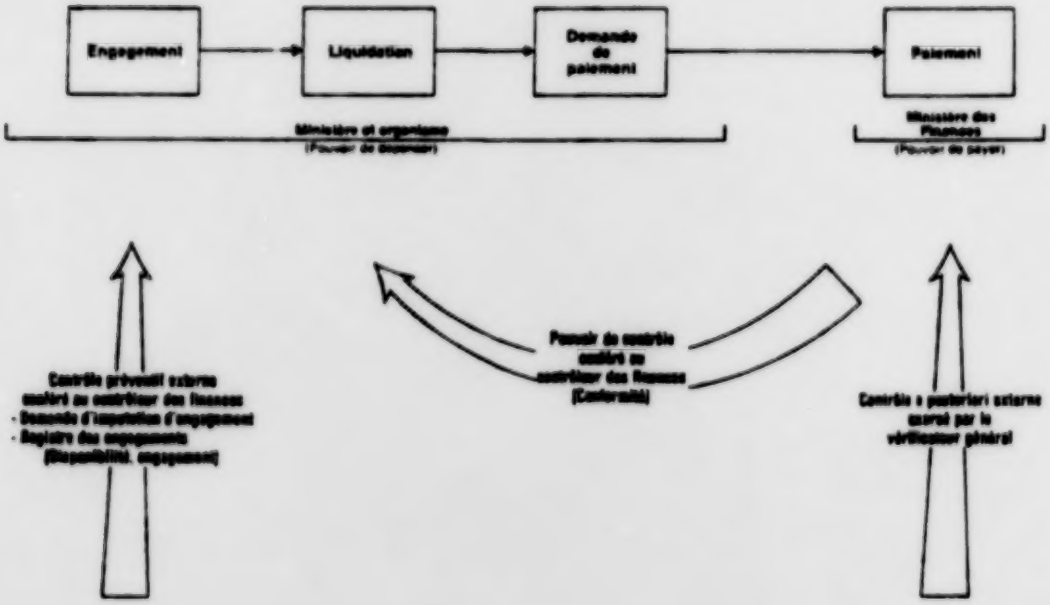



**Figure A: Procédure d'exécution d'une dépense**
(Source : Québec (Province), Secrétariat du Conseil du trésor (1986), La gestion des finances gouvernementales, Description générale.

L'exécution d'une dépense comprend deux processus distincts:

-Le processus d'engagement d'une dépense (section 7.1)

-Le processus de paiement d'une dépense (section 7.2).

## 7.1 Processus d'engagement d'une dépense

Le processus d'engagement d'une dépense a pour but de vérifier s'il y a des disponibilités budgétaires. Dans l'affirmative, de réserver celles-ci avant de conclure une décision ou une transaction engageant le Fonds spécial vis-à-vis d'un tiers. Cet acte qui implique le Fonds et le représentant du Contrôleur des finances permet à ce dernier de procéder à la certification d'imputation et de disponibilité budgétaire. Cet acte est mentionné au Registre des délégations et des désignations et constitue une exigence de la Loi sur l'administration financière.

La demande d'engagement d'une dépense peut s'effectuer de deux façons: par un engagement spécifique ou par un engagement global.

Engagement spécifique

Par définition, l'imputation budgétaire d'un engagement doit se faire immédiatement avant que cet engagement ne soit pris, alors que son bénéficiaire, le contractant, est clairement identifié. C'est le cas d'un engagement spécifique qui se définit comme une appropriation budgétaire destinée à couvrir un ou plusieurs paiements spécifiques à une firme ou à un individu clairement identifié pour les services mentionnés dans le contrat.

Engagement global

Aussi, l'imputation budgétaire d'un engagement peut se faire parfois de manière anticipée et collective, par exemple, les achats courants ou les frais de voyages des employés. Un engagement global se définit comme une appropriation budgétaire d'un montant estimé pour des dépenses généralement de même nature, à caractère répétitif ou bien de faible importance pécuniaire pour lesquelles il est inefficace d'obtenir un certificat de disponibilité budgétaire distinct parce que cette procédure ralentit ou alourdit de façon significative le processus administratif.

### 7.1.1 Processus d'engagement appliqué au Fonds

Nous avons jugé pertinent ici d'ajouter une section énumérant les risques asociés au non-engagement d'une dépense.

#### 7.1.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis

Le Fonds de la formation à distance est soumis aux mêmes exigences administratives qu'un ministère ou organisme. Par conséquent, les contrôles à implanter deviennent obligatoires et doivent respecter les dispositions suivantes:

**Loi sur l'administration financière**

Article 47 : "Aucun contrat comportant l'obligation pour Sa Majesté de payer une somme d'argent ne peut être fait et n'est valide à

moins que le Contrôleur des finances ne certifie qu'il existe, sur un crédit, un solde disponible suffisant pour exécuter les engagements découlant de ce contrat et venant à échéance dans l'année financière où il est fait." (L.R.Q., chapitre A-6)

**Directive 4-80 du Conseil du trésor**

Article 3 : "Toute demande de certification d'engagement...doit être signée par le ministre ou le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme ou par tout fonctionnaire délégué par le Conseil du trésor selon les dispositions de la Loi de l'administration financière" (voir le Plan de délégations et de désignations).

"Toute demande de certification d'engagement...doit être accompagnée des documents et renseignements nécessaires au Contrôleur des finances".

Article 5 : "...transmettre mensuellement une liste de tous les engagements financiers de 25 000 $ et plus pris au cours du mois et qui sont transmissibles, pour information des commissions permanentes de l'Assemblée nationale, selon les Règles de fonctionnement concernant la vérification des engagements financiers aprouvées par l'Assemblée nationale".

**Service du budget**

* Pouvoir identifier et suivre chaque engagement financier au système comptable informatisé (SAGA);

° Pouvoir savoir en tout temps le montant des disponibilités budgétaires, le montant des engagements à liquider et le montant des dépenses reliées à un engagement.

° S'assurer que les engagements pour chaque catégorie de dépenses n'excèdent pas le budget autorisé pour cette catégorie.

#### 7.1.1.2 Risques associés au non-engagement d'une dépense

° Non respect de l'article 47 de la Loi sur l'administration financière.

° Le solde des disponibilités budgétaires est plus élevé et le solde des comptes à payer moins élevé qu'en réalité puisque la dépense n'est connue que lors du paiement de la dépense.

° Il y a risque de ne pas avoir les fonds nécessaires au paiement de la dépense.

#### 7.1.1.3 Analyse des contrôles existants

**Service du budget**

Aucun contrôle périodique n'est effectué puisque le Service du budget n'a pas accès au système comptable informatisé (SAGA) et qu'il ne reçoit aucun rapport concernant les engagements budgétaires du Fonds spécial.

Présentement, le Service du budget vérifie annuellement les opérations comptables et financières du Fonds spécial pour fin de préparation des états financiers.

**Direction de la formation à distance**
**Engagement financier**

Au début de l'exercice financier 1989-1990, le Fonds n'a fait aucun engagement financier. A la suite des recommandations du Service du budget lors d'une première vérification du Fonds en novembre 1989, la Direction de la formation à distance a commencé à engager partiellement certaines dépenses telles: le montant du loyer payable à la Société immobilière du Québec et certains montants globaux pour des contrats de services et achats de biens exigeant la signature du Sous-ministre adjoint ou du Sous-ministre. Nous sommes d'avis que le Fonds ne respecte pas la législation en vigueur, que l'engagement partiel de certaines dépenses ne représente pas la situation financière réelle du Fonds et que, par conséquent, les données budgétaires sont biaisées.

Plusieurs dépenses sont enregistrées au système comptable, au dernier moment, c'est-à-dire lors du paiement de la dépense ou plus précisément lors de l'émission du chèque. Cette situation crée les conséquences suivantes:

- Le montant des comptes à payer et celui des engagements à liquider sont donc sous-évalués puisque l'engagement envers un tiers (ex. un contrat de services ou achats de biens) est enregistré et annulé en même temps au système comptable.

- Les disponibilités budgétaires sont, pour leur part, sur-évaluées puisque plusieurs engagements ne sont pas inscrits au système comptable informatisé (SAGA) au moment où ils devraient normalement être inscrits, c'est-à-dire dès la connaissance d'un engagement envers un tiers.

**Disponibilité budgétaire**

Au niveau de la vérification de la disponibilité budgétaire, un signal sonore est émis par le système comptable informatisé (SAGA) lors de la saisie des données d'un engagement, si la disponibilité budgétaire est insuffisante à la supercatégorie de dépense ou à l'activité. Par la suite, aucun correctif n'est apporté pour régulariser la situation et le système accepte quand même la transaction. Par conséquent, nous considérons que ce contrôle est inopérant puisqu'aucun rejet par le système ou intervention par le préposé à la saisie n'est fait suite au signal sonore avertissant d'une insuffisance de disponibilité budgétaire.

#### 7.1.1.4 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter

**Processus d'engagement d'une dépense**

Étant donné que le Fonds doit se soumettre aux mêmes exigences administratives et législatives qu'un ministère ou organisme, nous proposons l'emploi du processus d'engagement d'une dépense présenté à l'annexe VI, afin d'uniformiser la procédure de demande d'engagement d'une dépense et de définir clairement le rôle et les responsabilités des différents intervenants.

Pour ce qui a trait à la vérification de la disponibilité budgétaire, nous avons trois points possibles où le contrôle budgétaire peut être exercé par le :

1- Préposé au contrôle de la fiabilité: Ce contrôle peut être valable si on tient à jour une liste manuelle des engagements non encore saisis au système comptable informatisé (SAGA) et qu'on y réfère à chaque fois qu'on doit vérifier la disponibilité budgétaire d'un engagement.

Ce contrôle exige beaucoup trop de travail manuel et entraine des risques d'erreurs très élevés.

2. Système comptable informatisé (SAGA): Ce contrôle peut être très efficace à condition que le système rejette automatiquement la transaction d'engagement lorsqu'il y a insuffisance de disponibilité budgétaire.

3. Représentant du Contrôleur des finances: Par la décentralisation de la saisie des données des autres unités administratives du ministère, ce contrôle devient en réalité une vérification a posteriori permettant de s'assurer que le processus d'engagement a été bien suivi par tous les intervenants. La signature du représentant du Contrôleur des finances vient certifier qu'il a effectué une vérification complète du document et qu'il s'en est trouvé satisfait. Cette vérification n'est pas effectuée à la pièce mais de manière aléatoire et on ne retrouve la signature du représentant du Contrôleur des finances que sur les documents vérifiés par ce dernier.

Par conséquent, nous recommandons que le préposé au contrôle de la fiabilité s'assure très globalement qu'il existe des disponibilités budgétaires pour la catégorie de dépenses concernée avant la saisie de l'engagement au système comptable informatisé (SAGA). A cette étape-là, s'il y a insuffisance de disponibilité budgétaire, le préposé au contrôle de la fiabilité doit initier le processus de virement budgétaire (voir annexe III) et attendre que la transaction soit inscrite au système avant de continuer le processus d'engagement d'une dépense. Par la suite, le système comptable informatisé (SAGA) vérifie les disponibilités budgétaires de l'engagement et rejette automatiquement celles qui sont insuffisantes. C'est donc à cette deuxième étape que le contrôle des disponibilités budgétaires par catégorie de dépenses est fait ainsi que l'imputation de

l'engagement. Les rejets doivent être traités par le préposé au contrôle de la fiabilité en suivant le processus de virement budgétaire (voir annexe III). En outre à ce processus, le représentant du Contrôleur des finances vérifie de manière aléatoire et par la vérification systémique si la procédure de demande d'engagement d'une dépense a été bien suivie par les différents intervenants du Fonds.

Le processus d'engagement d'une dépense décrit à l'annexe VI est inspiré du même contrôle qui s'exerce en décentralisation de la saisie des données, c'est-à- dire que l'imputation budgétaire est effectuée entièrement et totalement par le système informatique tandis que la certification de l'engagement est effectué périodiquement seulement par le représentant du Contrôleur des finances. Le contrôle de la disponibilité budgétaire est effectué par le système de la manière suivante:

1- S'il y a insuffisance de disponibilité budgétaire pour la catégorie de dépenses, le système comptable informatisé (SAGA) rejette automatiquement la transaction et les rejets sont traités par le préposé au contrôle de la fiabilité;

2- S'il y a suffisance de disponibilité budgétaire pour la catégorie de dépenses, le système impute à la catégorie de l'unité administrative concernée le montant à engager.

**Formulaire de demande d'engagement d'une dépense**

Le formulaire E-225 (voir exemple à l'annexe VI) de demande d'engagement d'une dépense est un formulaire standard prénuméroté qui est approuvé par

l'engagement. Les rejets doivent être traités par le préposé au contrôle de la fiabilité en suivant le processus de virement budgétaire (voir annexe III). En outre à ce processus, le représentant du Contrôleur des finances vérifie de manière aléatoire et par la vérification systémique si la procédure de demande d'engagement d'une dépense a été bien suivie par les différents intervenants du Fonds.

Le processus d'engagement d'une dépense décrit à l'annexe VI est inspiré du même contrôle qui s'exerce en décentralisation de la saisie des données, c'est-à- dire que l'imputation budgétaire est effectuée entièrement et totalement par le système informatique tandis que la certification de l'engagement est effectué périodiquement seulement par le représentant du Contrôleur des finances. Le contrôle de la disponibilité budgétaire est effectué par le système de la manière suivante:

1- S'il y a insuffisance de disponibilité budgétaire pour la catégorie de dépenses, le système comptable informatisé (SAGA) rejette automatiquement la transaction et les rejets sont traités par le préposé au contrôle de la fiabilité;

2- S'il y a suffisance de disponibilité budgétaire pour la catégorie de dépenses, le système impute à la catégorie de l'unité administrative concernée le montant à engager.

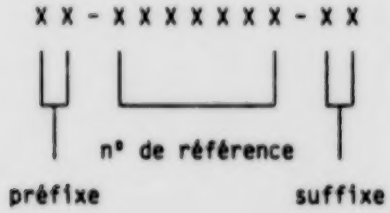
**Formulaire de demande d'engagement d'une dépense**

Le formulaire E-225 (voir exemple à l'annexe VI) de demande d'engagement d'une dépense est un formulaire standard prénuméroté qui est approuvé par

le Contrôleur des finances et qui est utilisé présentement par toutes les unités administratives du ministère de l'Éducation et aussi par les fonds spéciaux du ministère des Communications. On retrouve sur ce formulaire les informations requises conformément à l'article 4 de la directive 4-80 du Conseil du trésor.

**Piste de vérification et identification d'un engagement**

Dans ce cas-ci, la méthode de contrôle la plus appropriée est l'usage du formulaire standard de demande d'engagement E-225 qui fournit tous les renseignements pertinents relatifs à l'engagement. Ce formulaire est pré-numéroté et l'identification d'un engagement est facilité par les trois clés suivantes :




1. Un préfixe composé de deux chiffres qui identifie la nature de l'engagement:
   01 : Décret
   02 : CT général ou CT-achat
   15 : Demande de biens
   16 : Demande de livraison (commande ouverte)
   17 : Commande locale
   30 : Tout autre engagement
2- Un numéro de référence de six chiffres prénumérotés;

3- Un suffixe de deux chiffres qui sert à distinguer un engagement global d'un engagement spécifique :

01 : engagement spécifique

02 : engagement global

11 à 99 : engagements subséquents qui se rattachent à un même engagement global et qui porte le même préfixe et le même numéro de référence que l'engagement global.

Il est à noter que les engagements subséquents ayant le préfixe 15,16 ou 17 peuvent se rapporter à un engagement global dont le numéro de référence est différent.

Le numéro de l'engagement composé de trois identifiants facilite son identification et uniformise le processus d'engagement d'une dépense pour le Fonds et pour les autres unités administratives du ministère de l'Éducation.

**Correction ou annulation d'un engagement**

Cette situation peut se présenter lorsqu'un engagement est déjà enregistré au système comptable informatisé (SAGA) et que l'on désire l'annuler puisque la dépense n'aura pas lieu ou que l'on désire le modifier à la hausse ou à la baisse. La procédure est identique au processus d'engagement d'une dépense (annexe VI) mais on doit employer un formulaire différent. Le processus de correction ou d'annulation d'un engagement est présenté à l'annexe VII et on y retrouve le formulaire de correction d'un engagement approuvé par le Contrôleur des finances.

**Engagements de 25 000 $ et plus**

En plus des contrôles mentionnés précédemment, le Service du budget se doit d'implanter des contrôles supplémentaires pour tous les engagements de 25 000$ et plus. Le Service du budget est le responsable ministériel de l'article 5 de la directive 4-80 concernant les engagements financiers de 25 000 $ et plus. Cette responsabilité comprend l'envoi mensuel de la liste des engagements financiers de 25 000 $ et plus du Fonds de la formation à distance et du ministère de l'Éducation au Secrétariat du Conseil du trésor sur des formulaires pré-autorisés (voir annexe VIII).

Pour sa part, le Contrôleur des finances est responsable de la vérification trimestrielle des engagements financiers de 25 000 $ et plus pour tous les ministères et organismes. Cette vérification est accompagnée d'un rapport au Secrétaire du Conseil du trésor comprenant les recommandations découlant de la vérification. Selon l'interprétation du Contrôleur des finances, les engagements financiers du Fonds de la formation à distance doivent être vérifiés trimestriellement par le Service du budget puisque celui-ci doit, en vertu du CT 170202, relatif aux principes généraux de gestion et de contrôle, "jouer un rôle similaire à celui du Contrôleur des finances". Par conséquent, à l'égard du Fonds, le Service du budget doit vérifier trimestriellement les engagements financiers de celui-ci.

Depuis la création du Fonds, le premier avril 1989, aucun engagement financier n'a été vérifié par le Contrôleur des finances ni par le Service du budget. Par ailleurs, le Service du budget a continué d'acheminer les engagements de 25 000 $ et plus du Fonds de la formation à distance au Secrétariat du Conseil du trésor, même après la création du Fonds spécial. Le Service du budget se retrouve donc devant un dilemme puisqu'il

est responsable en même temps de l'envoi et de la vérification des engagements du Fonds. En vertu du principe qu'on ne peut se vérifier soi-même, le Service du budget a présentement deux choix possibles:

1) Mandater le Contrôleur des finances de la vérification trimestrielle des engagements financiers du Fonds. Pour cela, le Contrôleur des finances doit avoir accès au système comptable informatisé (SAGA);

2) Transférer la responsabilité de l'envoi mensuel des engagements financiers au représentant du Contrôleur des finances du Fonds de la formation à distance et se réserver la responsabilité de la vérification trimestrielle des engagements de 25 000 $ et plus;

Dans le contexte actuel et par choix d'efficacité et d'économie, nous préconisons de mandater le Contrôleur des finances pour la vérification trimestrielle des engagements financiers du Fonds pour les raisons suivantes :

-le personnel du Contrôleur des finances possède l'expertise nécessaire pour ce genre de vérification puisqu'il vérifie déjà les engagements financiers de toutes les autres unités administratives du ministère;

-le Contrôleur des finances peut facilement avoir accès aux registres comptables du Fonds et au système comptable informatisé (SAGA) accessible au Service du budget.

#### 7.1.1.5 Description du cheminement proposé des transactions financières

Le cheminement des transactions du processus d'engagement d'une dépense que nous proposons pour le système de contrôle interne du fonds spécial est présenté à l'annexe V. Voici les principaux éléments de contrôle du processus d'engagement:

1)Le préposé au contrôle de la fiabilité du Fonds s'assure très globalement des disponibilités budgétaires;

2)Le système comptable informatisé (SAGA) rejette automatiquement la transaction s'il y a insuffisance de disponibilité budgétaire.

3)Le représentant du Contrôleur des finances certifie l'imputation et la disponibilité budgétaire.

### 7.2 Processus de paiement d'une dépense

Le processus de paiement d'une dépense comprend la liquidation de la dépense et la demande de paiement d'une dépense. La liquidation de la dépense précède le paiement d'une dépense et vise à s'assurer que le service rendu, l'exécution des travaux ou la réception de biens se sont réalisés dans les conditions prévues au contrat entre le Fonds spécial et le fournisseur impliqué. La demande de paiement d'une dépense, pour sa part, permet de déclencher le processus de paiement et l'émission du chèque au fournisseur.

### 7.2.1 Processus de paiement appliqué au Fonds

#### 7.2.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis

**Direction de la formation à distance**

- S'assurer que le montant de la dépense correspond au montant des biens ou services demandés.
- S'assurer qu'une dépense ne soit pas payée deux fois.
- S'assurer que les chèques sont signés par les personnes autorisées.
- S'assurer qu'aucun paiement ne peut être émis sans que la dépense ne soit engagée au préalable.
- Pouvoir identifier et vérifier chaque demande de paiement d'une dépense et chaque chèque émis correspondant.

#### 7.2.1.2 Analyse des contrôles existants

**Service du budget**

Aucun contrôle a priori n'est exercé par le Service du budget puisque ce contrôle relève de la responsabilité de la Direction de la formation à distance. Par contre, étant donné que le Service du budget doit exercer un rôle similaire à celui du Contrôleur des finances, il doit, par conséquent, vérifier a posteriori le processus de la demande de paiement d'une

dépense. À ce jour, aucune vérification n'a été effectuée par le Service du budget relativement au processus de paiement d'une dépense.

**Direction de la formation à distance**

Présentement, les biens ou services facturés au Fonds ne sont pas tous reliés à un engagement spécifique ou global. Aussi, il n'existe aucune procédure formelle interne sur les contrôles à exercer lors du paiement d'une dépense. Comme le paiement d'une dépense s'enclenche sur réception de la facture du fournisseur, il y a risque de payer une facture pour un bien ou service non demandé ou de payer deux fois une facture puisqu'elle n'est pas reliée à un engagement prédéterminé mais plutôt à un numéro de fournisseur qui peut revenir sur plusieurs factures.

Le processus d'émission d'un chèque peut être enclenché par une seule personne, soit, le Directeur des services administratifs qui représente le Contrôleur des finances pour le Fonds. Celui-ci, en composant le code d'accès au système comptable informatisé (SAGA), fait imprimer tous les chèques saisis au système et non encore émis.

### 7.2.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter

**Demande de paiement**

Le système de contrôle interne que nous proposons pour le processus de demande de paiement est interne au Fonds de la formation à distance et ne requiert donc aucun intervenant externe. Ce processus est fondé sur ce-

lui en vigueur pour le processus de décentralisation de la saisie au Ministère et est présenté à l'annexe X. Le premier contrôle est exercé par le Service du magasin qui doit s'assurer que les services ou les biens facturés ont été rendus ou livrés tels que demandés au préalable. Tandis que le préposé au contrôle de la fiabilité doit vérifier les informations de la facture avec l'engagement initial et la demande de paiement.

**Émission des chèques**

Le contrôle de l'émission des chèques est assuré par le représentant du Contrôleur des finances, c'est-à-dire le Directeur des services administratifs. C'est par un code d'accès connu seulement du représentant du Contrôleur des finances que le système comptable informatisé (SAGA) émet les chèques se rapportant aux demandes de paiement saisies préalablement. Les chèques sont numérotés automatiquement par le système et un registre des numéros des chèques est tenu à jour par un responsable.

Après l'émission des chèques et avant leur signature, le préposé au contrôle de la fiabilité compare les chèques avec les demandes de paiement s'y rapportant. Par le CT 170202 du 21 mars 1989, le Conseil du trésor désigne comme signataires des chèques officiels du Fonds de la formation la distance:

Le Directeur de la Direction de la formation à distance;

ou

Le Directeur du Service à la clientèle;

et

Le Directeur des Services administratifs
(Représentant du Contrôleur des finances);

ou

Le Responsable de la gestion financière.

Par conséquent, un chèque doit être signé par deux personnes autorisées par le Conseil du trésor et aucun procédé mécanisé n'est accepté présentement comme une signature.

**Formulaire de demande de paiement**

Le formulaire de demande de paiement E-245 (annexe X) est un formulaire standard approuvé par le Conseil du trésor et employé par toutes les unités administratives du ministère de l'Éducation et aussi par les fonds spéciaux du ministère des Communications. Ce formulaire est divisé en deux parties, la première comprend les informations relatives à la gestion du chèque et la deuxième partie comprend les différentes signatures d'autorisations et les informations suivantes:

- le numéro du ministère, de l'organisme ou du Fonds;
- l'année de l'exercice financier;
- le numéro d'engagement : une demande de paiement doit toujours se référer à un numéro d'engagement. Ce moyen évite le paiement en double d'une facture, le paiement pour un service ou un bien non demandé ou le paiement d'une dépense non engagée. Puisque s'il n'y a pas de numéro d'engagement correspondant c'est que la facture a été émise deux fois ou que la facture n'est pas requise ou que l'engagement budgétaire n'a pas été effectué;

- le numéro de la facture;
- la date de facturation;
- le montant du paiement;
- l'escompte du fournisseur;
- la catégorie de dépenses;
- le numéro du fournisseur : le numéro d'assurance sociale dans la cas d'un individu ou le numéro de fournisseur émis par le ministère des Approvisionnement et Services;

L'annexe X comprend un modèle de formulaire ainsi que les différentes signatures servant de points de contrôle.

**Vérification**

Le Service du budget est responsable de la vérification a posteriori du processus de demande de paiement d'une dépense et de l'émission des chèques. La vérification sera limitée à deux ou trois fois par année et sera axée principalement sur le système de contrôle interne du processus de demande de paiement et d'émission des chèques.

**Identification d'une demande de paiement ou d'un chèque émis**

Il existe plusieurs façons de retracer une demande de paiement ou un chèque émis, voici les deux plus adéquates pour le Fonds compte tenu du système comptable en place:

- par le numéro de fournisseur, on identifie plusieurs demandes de paiement et autant de chèques émis puisque ces informations sont inscrites dans le fichier "fournisseur".

- par le numéro d'engagement, on peut retracer facilement le numéro de demande de paiement puisque le numéro est le même. Ensuite, on retrace le numéro du chèque correspondant à la demande de paiement.

Par conséquent, on peut suivre toutes les étapes de l'exécution d'une dépense gouvernementale seulement au moyen du numéro d'engagement. Le système comptable informatisé (SAGA) produit un rapport de gestion détaillé (voir exemple à l'annexe XI) comprenant les numéros et les montants de tous les engagements spécifiques, de tous les enagagements globaux et de tous les engagements subséquents s'y rattachant, ainsi que le montant des dépenses, des engagements à liquider et des disponibilités budgétaires à la date du rapport pour chaque catégorie de dépenses des activités "traitement" et "fonctionnement". Par cette technique de contrôle, on peut aussi vérifier si une dépense a été payée ou non. Ainsi, tous les documents reliés aux processus d'engagement et de paiement d'une dépense doivent être classés par ordre numérique de numéro d'engagement pour faciliter le repérage des documents.

#### 7.2.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières

Le cheminement des transactions de processus de demande de paiement d'une dépense que nous proposons pour le système de contrôle interne du fonds spécial est présenté à l'annexe IX. Voici les principaux éléments du processus de paiement d'une dépense:

- Le préposé à la préparation du Fonds doit vérifier la conformité et l'exactitude mathématique des informations inscrites sur la facture, doit retracer le bon de livraison, l'accusé de réception ou la signature d'une personne sur la facture prouvant que les services ont été rendus ou que les biens ont été livrés et doit préparer la transaction de demande de paiement sur le formulaire E-245.

- Le secrétaire administratif doit s'assurer que les biens ou les services facturés correspondent à ceux livrés ou rendus à son entière satisfaction, avant que le gestionnaire autorisé signe la demande de paiement.

- Le représentant du Contrôleur des finances a, en outre de la certification de conformité du paiement, la responsabilité de l'émission des chèques aux fournisseurs.

- Le préposé au contrôle de la fiabilité vérifie ensuite les chèques émis, et la demande de paiement s'y rapportant avant de les faire signer par deux gestionnaires autorisés à signer les chèques et d'expédier les chèques signés aux fournisseurs.

## 8. CONTRÔLE DANS LE CONTRAT DE SERVICES DU FONDS

## 8. CONTRÔLE DANS LE CONTRAT DE SERVICES DU FONDS

Le cheminement des transactions financières reliées aux contrats de services comprend trois processus de transactions successifs:

1) le processus d'engagement d'une dépense (section 7.1);
2) le processus de contracter;
3) le processus de paiement d'une dépense (section 7.2).

Un contrat de services se définit au sens large du terme comme étant un contrat (de nature légale) conclu pour la fourniture ou l'accomplissement d'un service. En général, le ministère de l'Éducation emploie trois types de contrat de services soit:

1) Contrat de services avec un individu (Décret 1637-88 du 26 octobre 1988);

2) Contrat de services professionnels et auxiliaires avec un fournisseur (Décret 1500-88 du 4 octobre 1988);

3) Contrat de prêt de services du personnel du réseau de l'éducation (Directive 5-83 du Conseil du trésor).

## 8.1 Processus de contrat de services appliqué au Fonds

### 8.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis

**Objectifs généraux**

**Service du budget**

- Pouvoir identifier et suivre chaque engagement relié à un contrat de services.

- S'assurer que les contrats de services signés par le Ministère sont légaux.

- S'assurer que le Fonds respecte les lois, règlements et directives gouvernementales et ministérielles.

- Rendre compte annuellement au Conseil du trésor relativement aux contrats de services du ministère.

Afin de mieux comprendre les spécificités de chaque type de contrat de services, nous poursuivons notre démarche en présentant séparément les objectifs de contrôle particuliers à chacun.

**Contrat de services avec un individu (Décret 1637-38 du 26 octobre 1988)**

**Service du budget**

- S'assurer que le montant cumulatif des contrats pour une année financière pour un individu est égal ou inférieur à 10 000$.

* S'assurer que le montant des suppléments à un contrat de services avec un individu ne dépasse pas 25% de l'engagement initial.

**Contrat de services professionnels et auxiliaires (Décret 1500-88)**

**Direction de la formation à distance**

* Respecter la procédure d'octroi d'un contrat de services professionnels et auxiliaires.

**Contrat de prêt de services du personnel du réseau de l'Education (Directive 5-83)**

**Direction de la formation à distance**

* Respecter la politique administrative d'un contrat de prêt de services relative aux modalités d'engagement et de rémunération du personnel provenant des effectifs permanents du réseau de l'éducation.

### 8.1.2 Analyse des contrôles existants

Le Fonds de la formation à distance utilise présentement un système de suivi indépendant du système ministériel pour la gestion des contrats de prêt de services. Ce système n'est pas relié au système comptable informatisé (SAGA) et entraîne la saisie en double de certaines données. De plus, il serait onéreux et inefficace pour le Service du budget, qui est le responsable ministériel du suivi des contrats de services et de la préparation des rapports au Conseil du trésor, d'avoir accès à ce système indépendant.

Pour l'exercice 1989-1990, le Service du budget a saisi au système ministériel de gestion des contrats "SIGE CONTRAT" les contrats de services transmis par le Fonds. Le système "SIGE CONTRAT" est un système interrelié au système comptable informatisé (SAGA) qui permet la mise à jour simultanée des données relatives aux contrats de services. Ce système est présentement utilisé par toutes les unités administratives du ministère. Le Service du budget utilise ce système pour vérifier chaque contrat et pour préparer les différents rapports obligatoires.

Étant donné que le Service du budget n'a pas encore accès au système comptable du Fonds, le Service du budget n'a pu s'assurer de l'intégralité des contrats de services transmis par le Fonds pour l'exercice financier 1989-1990.

### 8.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter

**Objectifs généraux**

**Processus d'engagement**

Afin de simplifier le processus d'engagement et de faciliter l'identification et le suivi des contrats de services, plusieurs techniques de contrôle sont possibles:

1-Un engagement spécifique pour chaque contrat.

Avantages : L'identification est facile puisqu'un numéro d'engagement correspond à un contrat de services.

L'engagement du budget s'effectue seulement lorsque le fournisseur est identifié.

Inconvénient : La procédure est lourde puisque chaque contrat de services, peu importe le montant, exige un engagement budgétaire et la certification du Contrôleur des finances.

2-Un engagement global pour plusieurs contrats de services de même nature. Tous les contrats se rapportant à un même engagement global ont un préfixe et un numéro de référence identique et un suffixe différent.

Avantages : Le sufixe permet d'identifier un seul contrat de services.

L'identification est facile puisqu'un numéro d'engagement correspond à un type de contrat de services.

Le classement par nature de contrat de services permet la production de statistiques et est utile pour la gestion interne du Fonds.

Pour chaque engagement global, on sait en tout temps à combien s'élève la dépense ainsi que les disponibilités budgétaires pour contracter.

Pour chaque engagement global, on connait les engagements subséquents de même nature.

En ce qui concerne le processus d'engagement des contrats de services, nous avons choisi de combiner les deux techniques de contrôle mentionnées de la manière et pour les raisons suivantes:

- Un engagement global pour les deux types de contrats de services suivants : les contrats de services avec un individu et les contrats de services professionnels et auxiliaires. Cela se justifie par le fait qu'il s'agit de contrats de nature répétitive dont les montants sont en majorité inférieurs à 10 000$ et qui doivent être signés par le Directeur de la formation à distance.

  Par ailleurs, chaque contrat se rapportant à un engagement global devient nécessairement un engagement subséquent à cet engagement global et devra être identifié selon la procédure prévue à la section 7.1 Processus d'engagement d'une dépense.

- Un engagement spécifique pour chacun des contrats de services avec un individu et de services professionnels et auxiliaires de 10 000$ et plus ainsi que pour tous les contrats de prêt de services parce que dans le premier cas, par le fait qu'ils requièrent l'approbation du Conseil du trésor et dans les deux cas, parce qu'ils sont peu fréquents et que, selon le Registre de délégations et de désignations, ils doivent être signés par le sous-ministre adjoint à l'Administration pour les contrats inférieurs à 50 000$ ou par le sous-ministre pour les contrats de 50 000$ et plus.

**Processus de contracter**

La description narrative du système de contrôle interne des contrats de services présentée à l'annexe XIII vise à uniformiser le processus de contracter surtout en ce qui a trait aux différents points de contrôle, aux niveaux de signatures ainsi que sur le plan du rôle et des responsabilités des intervenants. Notre description narrative est basée sur celle utilisée par les unités décentralisées du ministère, en y ajoutant plusieurs points de contrôle et de signature essentiels à la gestion des contrats de services.

Les principaux points de contrôle s'opèrent ainsi:

1)Avant de signer un contrat de services, le gestionnaire doit s'assurer, entre autre, que le ministère paie le meilleur prix pour le service ou le bien demandé, que les conditions du contrat sont réalistes et légales et il doit aussi s'interroger sur la pertinence du contrat pour l'unité administrative.

2)Par le préposé au contrôle de la fiabilité, qui doit s'assurer du respect de la règlementation et des directives en vigueur selon le type de contrat de services.

3)Par le système ministériel de gestion des contrats "SIGE CONTRAT" qui permet la vérification des montants limites et des dépassements permis par le Conseil du trésor et la préparation pour l'ensemble du ministère de tous les rapports obligatoires.

Par conséquent, il est logique et fonctionnel que le Fonds de la formation à distance utilise lui aussi ce système ministériel puisqu'il est compatible avec son système comptable et qu'il n'entraîne aucun coût additionnel. Cela permet aussi d'uniformiser la gestion des contrats de services, de standardiser et de centraliser les informations nécessitées par le Service du budget pour documenter les différents rapports à produire.

4)Par le système de gestion des contrats "SIGE CONTRAT" qui émet un numéro de contrat lorsque le contrat a été saisi et accepté par le système.

Pour être accepté par le système, le préposé à la saisie doit compléter les zones obligatoires suivantes:

-Le numéro de la directive ou du décret : ceci permet d'identifier les trois types de contrats de services;
-Le numéro du contractant (fournisseur);
-Le nom du contractant et son adresse;
-Le montant initial du contrat (montant total)
-Le premier exercice financier concerné;
-La date de début et la date de fin.

5)Par la Direction des ressources matérielles qui s'assure du respect du décret 1500-88 et de la procédure d'octroi des contrats de services professionnels et auxiliaires.

6)Par le Service du budget qui doit valider chaque contrat de services. C'est par la date de validation, émise uniquement par le Service du

budget que le Fonds peut procéder à la demande de paiement. Ce contrôle permet, entre autres, de s'assurer que le Service du budget reçoit l'intégralité des contrats de services du Fonds.

**Formulaires de contrat de services**

Les formulaires de contrat-type numéro 47-1526 et de contrat de prêt de services, approuvés par le Service juridique du ministère doivent être utilisés par le Fonds pour tous les contrats de services. Cette exigence assure la légalité de l'entente à intervenir entre le Fonds et un tiers, permet de réduire le nombre de formulaires à un minimum de deux et de standardiser le travail des différents intervenants au processus de contracter. L'annexe XIII comprend un modèle de chacun des formulaires ainsi que les différentes signatures servant de points de contrôle.

**Contrat de services avec un individu (Décret 1637-88)**

**Contrôle informatique**

Le moyen le plus efficace de contrôler le montant cumulatif de 10 000$ par individu par année financière et le 25% sur les suppléments à un contrat consiste à implanter deux contrôles directement au système comptable informatisé (SAGA) par l'intermédiaire du système "SIGE CONTRAT". Ce système émet un numéro de contrat seulement si les deux conditions susmentionnées sont remplies. Si le montant du contrat ou de ses addenda dépassent les limites permises, la transaction est rejettée automatiquement par le système et tous les rejets doivent être analysés et corrigés, soit en faisant une demande de dérogation au Conseil du trésor soit en modifiant ou en annulant le montant du contrat.

**Rapport annuel**

Le rapport annuel au Conseil du trésor, préparé par le Service du budget au moyen du système informatisé "SIGE CONTRAT", doit contenir les informations suivantes:

1-la durée du contrat, c'est-à-dire la date de début et la date de fin des travaux;

2-la nature des services et la production fournie;

3-le montant du contrat et les conditions de rémunération.

Le Service du budget émet une date de validation seulement si toutes les informations sus-mentionnées sont saisies au système.

**Contrat de services professionnels et auxiliaires (Décret 1500-88)**

La Direction des ressources matérielles est le responsable ministériel de l'application du règlement sur les contrats de services professionnels et auxiliaires du gouvernement et le répondant ministériel auprès du ministère des Approvisionnements et Services.

Le Service du budget émet une date de validation soit celle qui autorise le paiement seulement lorsque le contrat de services professionnels ou auxiliaires a été signé par le responsable de la Direction des ressources matérielles. Cette signature prouve que le contrat respecte le décret 1500-88 et la procédure d'octroi des contrats de services.

**Contrat de prêt de services (Directive 5-83)**

Un contrat de prêt de services est un contrat tripartite entre la personne impliquée dans le prêt de services, l'établissement qui l'emploie et

le ministère ou l'organisme requérant. Le ministère doit signer le contrat après les deux autres parties.

Pour les trois types de contrat de services, nous recommandons que le Fonds de la formation à distance applique le processus de contracter présenté à l'annexe XIII, comprenant les principaux contrôles reliés à la directive 5-83 et les informations essentielles à la préparation par le Service du budget des rapports au Secrétaire du Conseil du trésor.

### 8.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières

Le cheminement des transactions financières que nous présentons à l'annexe XII est celui que nous proposons pour le système de contrôle interne du fonds spécial.

# 9. CONTRÔLE DANS L'ACHAT DE BIENS DU FONDS

## 9. CONTRÔLE DANS L'ACHAT DE BIENS DU FONDS

L'achat de biens ou contrat d'approvisionnement est régi par les lois et la réglementation suivantes:

* La Loi sur le ministère des Approvisionnements et Services (L.R.Q., c.M-23.01) mandate le ministre " d'élaborer et de proposer au gouvernement, des politiques concernant l'acquisition et la fourniture de biens et services, pour l'ensemble des ministères et organismes publics que désigne le gouvernement, en plus de veiller à leur application, d'en coordonner l'exécution et de prendre, à ces fins, des règlements".

* La Loi sur le Service des achats du gouvernement (L.R.Q., c.S-4) mandate le Directeur général des achats "à acheter et à louer pour les ministères les biens meubles, ainsi que de procéder à leur aliénation. Elle permet aussi aux ministères de procéder eux-mêmes, aux conditions déterminées par les règlements, à l'achat, à la location et à l'aliénation de biens meubles".

* L'article 3 du décret 2400-84 du 31 octobre 1984 stipule que : "Tout contrat d'achat est conclu par le directeur général des achats du gouvernement, sauf dans les cas suivants où le contrat peut être conclu par le ministère ou l'organisme concerné: 1° les achats de 2 000$ et moins".

* L'article 5 du décret 2400-84 stipule que : "Chaque ministère ou organisme doit transmettre au directeur général des achats du gouvernement les documents concernant les contrats d'achat effectués en vertu du présent règlement sauf ceux de moins de 500$

* L'article 7 du décret 2400-84 stipule que : "Aucun supplément ne doit être payé en sus au montant prévu dans un contrat d'approvisionnement sans l'autorisation du Conseil du trésor, sauf :
  1° quand il s'agit d'un contrat conclu par un ministère ou organisme lorsque la somme totale des suppléments demeure inférieure à 500$ ou à 10% du montant du contrat".

* L'article 8 du décret 2400-84 stipule que : "Un contrat d'approvisionnement ne peut être conclu, à moins que des soumissions n'aient été sollicitées, sauf :
  1° lorsque le montant en cause est inférieur à 500$".

* L'article 9 du décret 2400-84 stipule que : "La procédure d'appel d'offres sur invitation peut être utilisée :
  1° lorsque le coût estimé du contrat d'approvisionnement est inférieur à 100 000$;
  Dans tous les autres cas, la procédure d'appel d'offre dans les journaux doit être utilisée".

Voici en résumé, les principaux éléments du procesus d'achat de biens au gouvernement qui s'appliquent au Fonds de la formation à distance.

Achat inférieur à 500$

*Aucune procédure particulière.

Achat de 500$ mais inférieur à 2 000$

- Appel d'offre sur invitation pour commande locale.
- Contrat négocié (commande ouverte) par le Fonds ou par le ministère par l'intermédiaire de la Direction des ressources matérielles, responsable ministériel de l'approvisionnement.
- Toutes les demandes d'achat de biens doivent être approuvées par la Direction des ressources matérielles du ministère.
- Toutes les demandes d'achat de biens sont transmises à la Direction générale des achats (D.G.A.) pour information.

Achat de 2 000$ et plus

- Par une demande de livraison suite à une commande ouverte ou par une demande de bien.
- Certification par le représentant du Contrôleur des finances (politique ministérielle).
- Toutes les demandes sont transmises à la Direction des ressources matérielles qui assure le suivi de la demande auprès de la Direction générale des achats, responsable gouvernemental de l'approvisionnement.

Il est à noter que le décret 2400-84 est présentement en révision. Cette section est donc fondée sur la réglementation en vigueur et devra être révisée suite à la publication de la nouvelle réglementation.

Un contrat d'approvisionnement peut s'effectuer par une commande ouverte (demande de livraison), une commande locale ou une demande de bien. Voici, la définition générale et les spécificités de chacune:

Commande ouverte (demande de livraison)

Une commande ouverte est une entente conclue avec un fournisseur concernant l'achat ou la location de biens par un ou plusieurs ministères, sans qu'il y ait d'engagement ferme concernant les quantités à acheter ou à louer. Cette entente est négociée par la direction générale des achats.

La demande de livraison est une commande émise par un ministère ou organisme à un fournisseur, pour l'achat de produits compris dans une commande ouverte. C'est au moment de la demande de livraison que l'engagement budgétaire de fonds doit être imputé.

Commande locale

Une commande locale est un achat local inférieur à 2 000$, fait par un ministère ou organisme, pour des biens qui ne sont pas décrits dans une commande ouverte en vigueur ou qui ne font pas partie de l'ameublement normalisé et des fournitures de bureau disponibles aux entrepôts et magasins de la Direction générale des achats.

Demande de biens

Une demande de biens s'applique à un produit spécifique qui, dû à certaines particularités de son utilisation, ne peut être remplacé par aucun autre produit et dont le montant est de 2 000$ et plus.

Appliquons maintenant notre méthode d'intervention au processus d'achat de biens.

## 9.1 Processus d'achat de biens appliqué au Fonds

Le cheminement des transactions financières relié à l'achat de biens comprend trois processus de transactions successifs:

1) le processus d'engagement d'une dépense (section 7.1);
2) le processus d'achat de biens;
3) le processus de paiement d'une dépense (section 7.2).

### 9.1.1 Objectifs de contrôle poursuivis

**Direction de la formation à distance**

* Tous les achats de biens dont le montant est de 500$ et plus doivent respecter la réglementation en vigueur et en outre, être validés par la Direction des ressources matérielles du ministère de l'Éducation, responsable ministériel de l'application de la réglementation concernant les contrats d'approvisionnement gouvernemental.

**Service du budget**

En ce qui a trait à ce type de dépense, la responsabilité du Service du budget ne couvre que l'aspect budgétaire de la dépense et l'objectif de contrôle se traduit comme suit:

* Pouvoir identifier et suivre chaque engagement relié à un achat de biens.
* Que tous les engagements de 2 000$ et plus soient certifiés par le représentant du Contrôleur des finances tel que le demande la politique ministérielle.

### 9.1.2 Analyse des contrôles existants

Présentement, la Direction des ressources matérielles gère centralement les demandes d'achat de biens de toutes les unités administratives du ministère. Elle voit au respect de la réglementation et de la procédure d'octroi des contrats d'approvisionnement.

Au début de ses opérations, en avril 1989, le Fonds n'a acheminé aucune demande d'achat de biens à la Direction des ressources matérielles . A la suite de recommandations émanant de cette direction, le Fonds achemine maintenant certaines demandes d'achat exigeant la signature du sous- ministre adjoint à l'administration ou du sous-ministre.

Selon la réglementation en vigueur, le Fonds doit acheminer toutes les demandes d'achat de biens de 500$ et plus à la Direction des ressources matérielles. Actuellement, ces demandes d'achat sont accompagnées de demandes d'engagement budgétaires incomplètes (aucune référence au numéro d'engagement et d'imputation budgétaire). Cela confirme qu'aucun fonds n'est réellement réservé pour effectuer la dépense et cela va, par conséquent, à l'encontre de la Loi sur l'administration financière qui exige que l'on engage les fonds avant de dépenser. En outre, le Fonds ne respecte pas la réglementation concernant l'approvisionnement gouvernemental puisque les demandes comprises entre 500$ et 2 000$ ne sont pas acheminées à la Direction des ressources matérielles pour validation et à la Direction générale des achats pour information.

De plus, la Direction des ressources matérielles et le Service du budget n'ont aucun moyen présentement de s'assurer de l'intégralité des demandes d'achats de biens du Fonds.

### 9.1.3 Techniques de contrôle et choix des contrôles à implanter

**Processus d'engagement**

Plusieurs techniques de contrôle ont déjà été identifiées et analysées à la section 8.1.3 du chapitre traitant des contrats de services afin de simplifier le processus d'engagement et de faciliter l'identification ainsi que le suivi des contrats de services. Voici ce que nous préconisons pour l'achat de biens :

1-Des engagements globaux ne regroupant que les achats de biens de même nature et pour une valeur inférieure à 500$;

2-Des engagements globaux ne regroupant que les achats de biens de même nature et dont la valeur se situe entre 500$ mais inférieurs à 2 000$;

3-Des engagements spécifiques pour tous les achats de biens de 2000$ et plus puisque ces engagements doivent être certifiés individuellement par le représentant du Contrôleur des finances.

Cette politique d'engagement permet au Service du budget d'identifier tous les achats de biens inférieurs à 2 000$ puisque les fonds sont réservés par des engagements globaux. Tandis que les achats de biens de 2 000$ et plus, les fonds sont réservés individuellement par des engagements spécifiques.

Elle permet aussi au Service du budget de s'assurer que tous les engagements de 500$ et plus ont été acheminés à la Direction des ressources matérielles puisque pour chaque engagement global, le montant de chaque engagement subséquent est présenté dans le rapport de gestion détaillé (voir annexe XI).

**Formulaires d'achat-types**

Les formulaires d'achats-types soit, commande locale-demande de livraison ou demande de bien, approuvés par le Contrôleur des finances doivent être utilisés par le Fonds pour toutes les demandes d'achat de biens. Cela permet de réduire le nombre de formulaires à un minimum de deux et de standardiser le travail des différents intervenants au processus d'achat de biens. L'annexe XV et l'annexe XVI comprennent un modèle de chacun des formulaires ainsi que les différentes signatures servant de points de contrôle.

**Respect de la réglementation**

La Direction des ressources matérielles et la Direction générale des achats doivent doit recevoir toutes les demandes d'achat de biens afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur.

### 9.1.4 Description du cheminement proposé des transactions financières

Le cheminement des transactions financières que nous présentons à l'annexe XIV est celui que nous proposons pour le système de contrôle interne du fonds spécial.

La description narrative du système de contrôle interne des achats de biens à l'annexe XV (commande locale et demande de livraison) et à l'annexe XVI (demande de biens) vise à uniformiser le processus d'achat de biens surtout en ce qui a trait aux différents points de contrôle, aux niveaux de signatures (autorisations) ainsi que sur le plan du rôle et des responsabilités des intervenants. Notre description narrative est fondée sur celle utilisée par les unités décentralisées du ministère en y ajoutant plusieurs points de contrôle et de signature essentiels à la gestion des achats de biens gouvernementaux.

# 10. RECOMMANDATIONS

## 10. RECOMMANDATIONS

Les recommandations faites au Service du budget, le mandant, visent principalement l'uniformisation des différents processus de gestion budgétaire gouvernementale par la conception d'un système de contrôle interne intégré à l'intention du Fonds de la formation à distance. Elles sont le résultat de la démarche méthodologique que nous avons appliquée au contexte spécifique d'un fonds spécial et qui tient compte de l'expérience vécue par les autres responsables de fonds spéciaux déjà existants et des contraintes émanant d'une organisation à caractère gouvernemental.

Nos recommandations se divisent en deux parties. La première partie porte sur les principales recommandations découlant du présent rapport d'intervention et se rapportant à l'activité "dépenses de fonctionnement". La deuxième partie porte sur des suggestions plus générales reliées aux autres activités du système de contrôle interne du Fonds de la formation à distance soit: l'activité "dépenses de traitement", l'activité de "revenus" et l'activité de "production".

### 10.1 Formulation des recommandations - Dépenses de fonctionnement

Nous présenterons nos recommandations se rapportant à l'activité "dépenses de fonctionnement", sous plusieurs volets qui sont le contrôle dans la planification budgétaire, le contrôle budgétaire, le contrôle dans l'exécution d'une dépense et le contrôle dans le contrat de services et l'achat de biens.

### 10.1.1 Contrôle dans la planification budgétaire

Considérant que la contribution gouvernementale du ministère de l'Éducation est déterminée avant le début de l'exercice financier;

Considérant que l'analyse des prévisions de revenus et dépenses, de la tarification et des plans de services offerts à la clientèle par le Fonds doivent s'effectuer avant le début de l'exercice financier;

Nous recommandons :

1-l'ajustement par le Service du budget du montant de la contribution gouvernementale basée sur l'accroissement ou la diminution du nombre de clients subventionnés et sur les autres composantes de la subvention du ministère mais aussi sur les résultats de revenus et dépenses de l'exercice précédent;

2-l'analyse en profondeur par le Service du budget, des prévisions de revenus et dépenses, de la tarification et des plans de services offerts par le Fonds pour le prochain exercice financier, en novembre de chaque année.

### 10.1.2 Contrôle budgétaire

Considérant que le Service du budget doit s'assurer que le Fonds de la formation à distance s'autofinance à 40% pour l'exercice 1992-1993;

Considérant que le choix des contrôles budgétaires a été influencé par les contraintes suivantes:

°politique ministérielle très centralisatrice;

°préférence pour la vérification a posteriori;

°délai de transmission des documents;

°aucune ressource humaine additionnelle.

Nous recommandons :

1-que le Service du budget puisse avoir accès au système comptable informatisé (SAGA) du Fonds de la formation à distance en tout temps pour information, production de rapports et enregistrement ou modification du budget initial;

2-que le Service du budget exerce un contrôle budgétaire seulement au niveau des catégories de dépenses. Ce contrôle s'exercerait de la manière suivante:

°le Service du budget enregistre en début d'exercice au système comptable informatisé (SAGA) le budget initial réparti par catégorie de dépenses;

°tout virement budgétaire entre catégories de dépenses ou toute modification budgétaire ne peut être enregistré au système comptable informatisé (SAGA) que par le Service du budget et doit être transmis au Service du budget sur le formulaire "Avis de modification aux catégories de dépenses" accompagné des justifications, s'il y a lieu.

### 10.1.3 Contrôle dans l'exécution d'une dépense

**Processus d'engagement d'une dépense**

Considérant que le Fonds de la formation à distance est soumis aux mêmes exigences administratives et législatives qu'un ministère ou organisme;

Considérant que le Fonds de la formation à distance doit engager les fonds disponibles avant de procéder à une dépense;

Nous recommandons :

1-que le Fonds de la formation à distance applique le processus d'engagement d'une dépense (annexe V) comprenant le contrôle informatique de la disponibilité budgétaire et de l'imputation budgétaire de la dépense, les niveaux de signature ainsi que le rôle et les responsabilités des intervenants;

2-l'utilisation du formulaire "demande d'engagement" pour tous les engagements globaux et spécifiques;

3-l'utilisation du numéro d'engagement, composé de trois clés soit, le préfixe, le numéro de référence et le suffixe;

4-que le Service du budget assume la responsabilité ministérielle de la transmission des engagements financiers de 25 000$ et plus au Secrétariat du Conseil du trésor, alors que le Contrôleur des finances deviendrait responsable de la vérification trimestrielle.

**Processus de paiement d'une dépense**

Considérant que le Fonds de la formation à distance est soumis aux mêmes exigences administratives et législatives qu'un ministère ou organisme;

Considérant que le Fonds de la formation à distance est responsable de la comptabilité, de l'émission et de la signature des chèques du Fonds.

Nous recommandons :

1-que le Fonds de la formation à distance applique le processus de demande de paiement (annexe IX) comprenant aussi l'émission des chèques, les niveaux de signature ainsi que le rôle et les responsabilités des intervenants;

2-l'utilisation du formulaire "demande de paiement" pour tout genre de paiement d'une dépense;

3-l'utilisation du numéro d'engagement comme clé commune entre l'engagement et la demande de paiement d'une dépense;

4-que le Service du budget vérifié deux ou trois fois par année le processus de paiement et d'émission des chèques. Par ailleurs, cette vérification pourrait être déléguée au Contrôleur des finances du ministère par la signature d'un protocole d'entente;

### 10.1.4 Contrôle dans le contrat de services

Considérant que le processus de contracter amène une dimension légale pour le Fonds de la formation à distance;

Considérant que le registre de délégation et de désignations du ministère détermine le niveau de signature des contrats de services;

Considérant que le Service du budget doit rendre compte annuellement au Conseil du trésor relativement aux contrats de services;

Considérant que le Service du budget doit s'assurer que le Fonds respecte la réglementation en vigueur concernant les contrats de services;

Nous recommandons :

1-l'application par le Fonds de la formation à distance du processus de contracter (annexe XII) comprenant les différents points de contrôle, les niveaux de signature ainsi que le rôle et les responsabilités des intervenants;

2-l'utilisation par le Fonds de la formation à distance du système ministériel de gestion des contrats (SIGE CONTRAT);

3-l'utilisation d'un engagement global pour tous les contrats de services avec un individu et ceux de services professionnels et auxiliaires inférieurs à 10 000$;

4-l'utilisation d'un engagement spécifique pour tous les contrats de services avec un individu et de services professionnels et auxiliaires de 10 000$ et plus ainsi que pour tous les contrats de prêt de services.

5-l'utilisation des formulaires standards de contrat-type #47-1526 et de contrat de prêt de services.

### 10.1.5 Contrôle dans l'achat de biens

Considérant que le Fonds de la formation à distance doit respecter la réglementation en vigueur concernant les achats de biens;

Considérant que la Direction des ressources matérielles est responsable ministériel de l'approvisionnement;

Nous recommandons :

1-l'application par le Fonds de la formation à distance du processus d'achat de biens (annexe XV - commande locale-demande de livraison et annexe XIV demande de biens) comprenant les différents points de contrôle, les niveaux de signature ainsi que le rôle et les responsabilités des intervenants;

2-l'utilisation d'un engagement global pour tous les achats de biens de même nature et inférieurs à 500$ ainsi que pour tous les achats de biens de même nature de 500$ mais inférieurs à 2 000$;

3-l'utilisation d'un engagement spécifique pour tous les achats de biens de 2 000$ et plus ainsi que la certification par le représentant du Contrôleur des finances de tous ces engagements;

4-l'utilisation des formulaires d'achats de biens: commande locale-demande de livraison et demande de bien.

Les deux principales attentes du Service du budget en nous confiant le mandat et que nous avons prises en considération tout au long de ce chapitre consistent d'une part à définir clairement le rôle et les responsabilités des différents intervenants du système de contrôle interne et d'autre part à, uniformiser les processus de contrôle interne concernant l'activité de dépenses de fonctionnement dans le but de rendre le système plus efficace.

En ce qui concerne la première attente, nous avons choisi une méthode de contrôle, soit l'autocontrôle qui consiste à répartir les différentes responsabilités d'un même processus entre plusieurs personnes de manière à ce que l'activité de travail d'une personne soit automatiquement contrôlée par l'actvité de travail d'une autre personne pour en arriver à séparer les tâches incompatibles. La Direction du Fonds, pour ce qui regarde la gestion interne de l'activité de "dépenses de fonctionnement", a délégué la responsabilité de cette activité à trois personnes engagées à temps plein.

En ce qui concerne la deuxième attente, nous avons organisé le travail de manière à uniformiser tous les processus de contrôle interne et à bien délimiter les responsabilités des principaux intervenants.

| RÔLE | RESPONSABILITÉS |
|---|---|
| 1. Préposé à la préparation | °Recevoir les demandes;<br>°Compléter les formulaires appropriés; |

| | |
|---|---|
| | °S'assurer que tous les documents pertinents à chaque transaction sont annexés. |
| 2. Préposé au contrôle de la fiabilité (Représentant du Fonds de la formation à distance) | °Vérifier la codification, les disponibilités budgétaires et le respect des lois, règlements et directives. |
| 3. Préposé à la saisie | °Saisir les données d'une transaction au système comptable informatisé (SAGA). |
| 4. Préposé au contrôle de la saisie | °Vérifier l'exactitude et l'intégralité des données saisies au système comptable informatisé (SAGA). |
| 5. Représentant du Contrôleur des finances | °Vérifier le système de contrôle interne des transactions à caractère financier;<br>°Vérifier la codification, les autorisations et le respect de la réglementation et des directives;<br>°Certifier l'imputation et les disponibilités budgétaires. |

Il est à noter que la saisie des données et le contrôle des données saisies au système comptable informatisé (SAGA) peuvent être exécutés par des personnes extérieures à l'activité de "dépenses de fonctionnement"

sans que le système de contrôle interne devienne inopérant en autant qu'ils soient exécutés par deux personnes différentes.

Le représentant du Contrôleur des finances tient le rôle de vérificateur externe tandis que le préposé au contrôle de la fiabilité (représentant du Fonds) tient le rôle de vérificateur interne. La vérification du représentant du Contrôleur des finances s'effectue de manière systémique c'est-à-dire que sa vérification est orientée en premier lieu, vers l'analyse du système de contrôle interne d'une transaction et en deuxième lieu vers l'analyse sommaire des données d'une transaction tandis que la vérification du préposé au contrôle de la fiabilité s'effectue à la pièce et consiste à s'assurer de la conformité des données et du respect des lois, règlements et directives. En se référant au principe de l'indépendance d'un vérificateur et à celui qu'on ne peut se vérifier soi-même, ces deux rôles sont incompatibles l'un par rapport à l'autre et doivent donc être exercés par deux personnes distinctes.

Nous terminons par la formulation de quelques suggestions reliées aux autres activités du Fonds de la formation à distance qui n'ont pas été analysées dans ce rapport d'intervention.

## 10.2 Formulation de suggestions - Autres activités

Le système de contrôle interne du Fonds de la formation à distance comporte les activités que nous avons énumérées à la section 2.4.2 "Portée du mandat". Pour certaines de ces activités, voici les recommandations générales que nous pouvons porter à la suite de ce rapport d'intervention.

### 10.2.1 Activité de dépenses de traitement

Considérant que présentement le Contrôleur des finances a la responsabilité de la vérification des dépenses de traitement de toutes les unités administratives du ministère;

Considérant que le ministère compte environ 1 180 effectifs permanents;

Considérant que le Fonds de la formation à distance compte 36 effectifs permanents sans formation en contrôle comptable;

Considérant la complexité que constitue la vérification des dépenses de traitement par des personnes n'ayant aucune formation;

Notre recommandation est la suivante:

1-Confier la vérification des dépenses de traitement au Contrôleur des finances par la signature d'un protocole d'entente.

### 10.2.2 Activité de revenus

Cette activité est présentement à l'étude au Fonds de la formation à distance. Un premier projet nous a été soumis à la fin d'avril et le Service doit faire ses recommandations au cours du mois de mai 1990.

### 10.2.3 Activité de production

Considérant la complexité que constitue la vérification du système comptable informatisé (SAGA) pour des personnes n'ayant aucune formation relative au système informatique;

Notre recommandation est la suivante:

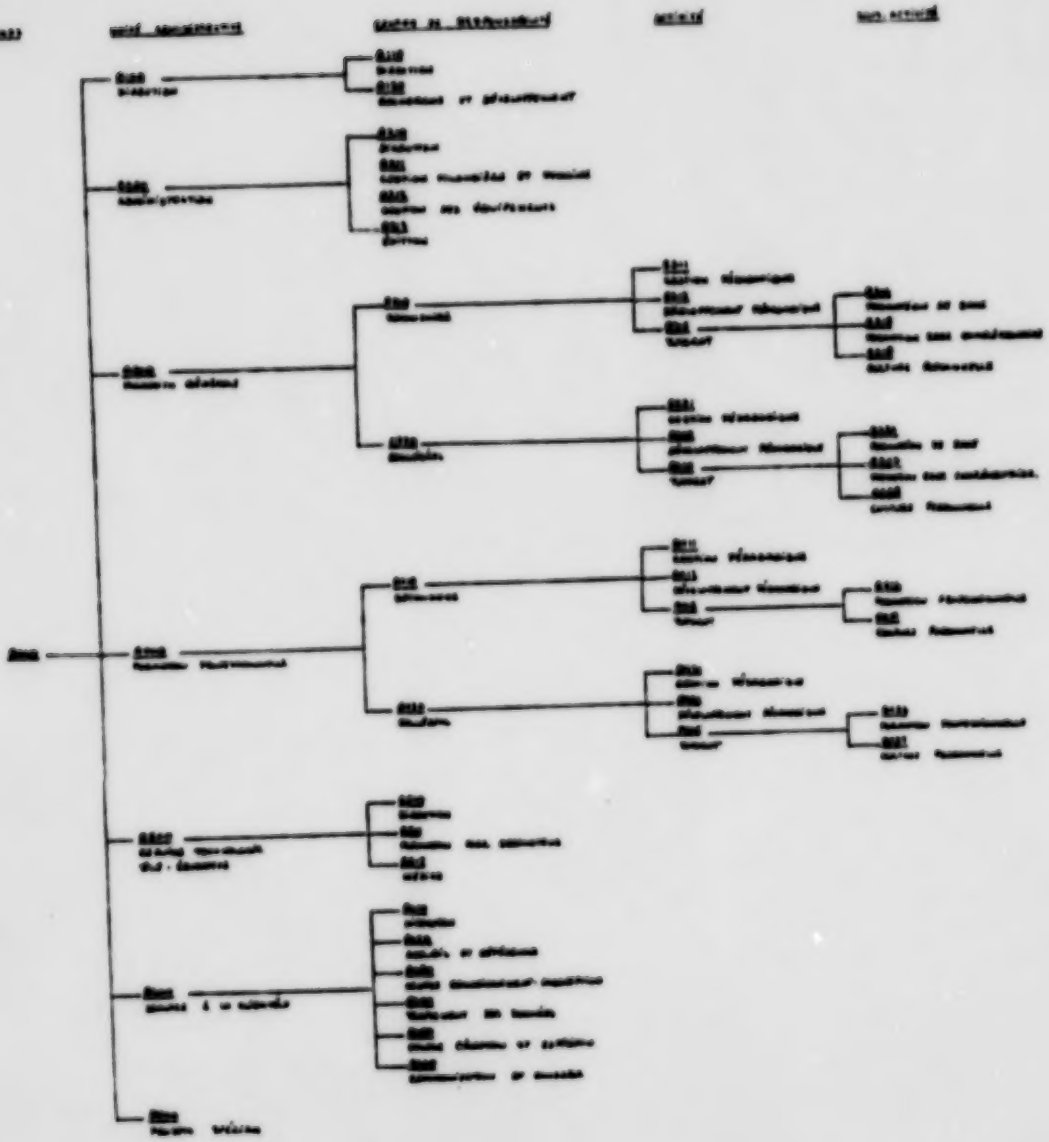
1-Confier la vérification du système comptable informatisé (SAGA) du Fonds de la formation à distance au Contrôleur des finances qui possède les services d'une équipe spécialisée dans ce genre de vérification.

# ANNEXES

**ANNEXE I**

Structure de gestion budgétaire

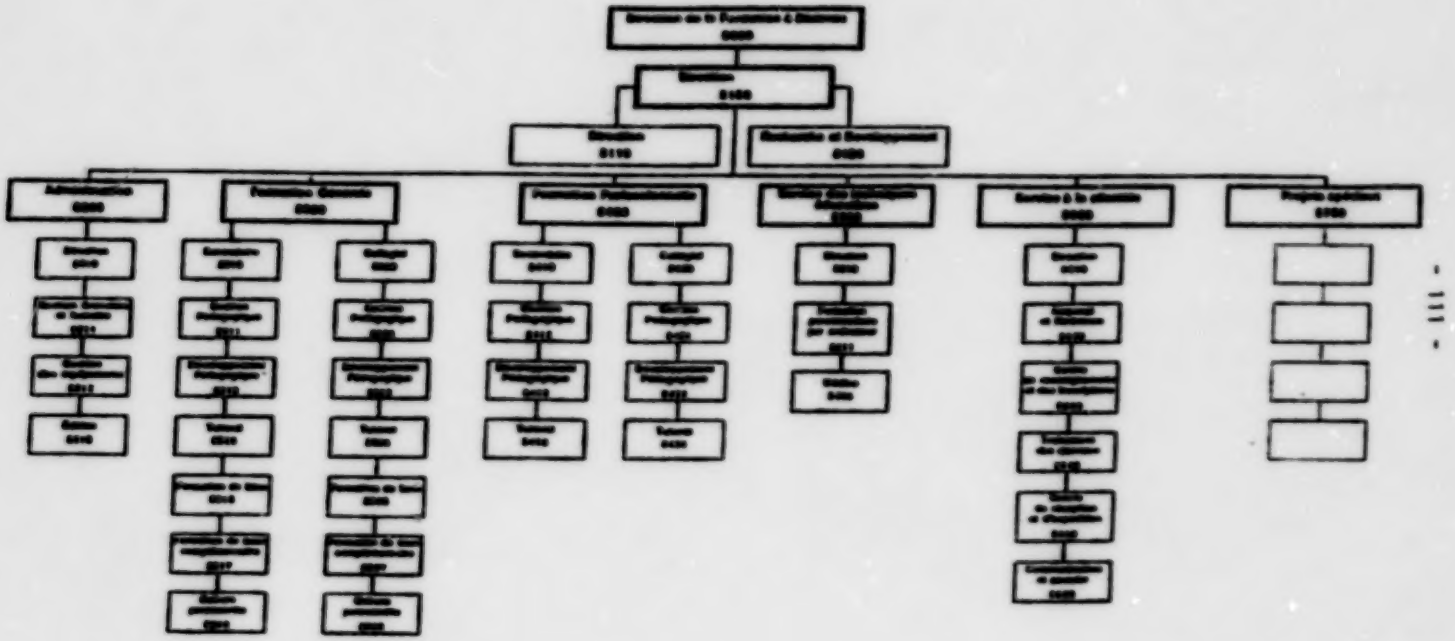
Fonds de la formation à distance



ANNEXE II

Structure organisationnelle

Direction de la formation à distance



# ANNEXE III

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: VIREMENT BUDGÉTAIRE INTERNE - TRANSACTION 521**

**Utilisation:** Cette transaction est utilisée pour effectuer un virement ou modification au niveau des unités administratives et/ou de la supercatégorie. Elle est également utilisée pour annuler une transaction 521 déjà traitée. Le formulaire utilisé est le FCF-154.

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| Préposé à la préparation | 1. | Reçoit du responsable la demande de virement ou de modification budgétaire entre unités administratives et/ou supercatégories de dépenses. Cette demande doit être accompagnée d'une justification.<br><br>Remarque: Une modification budgétaire est possible seulement si le Fonds prévoit une augmentation des revenus prévus. |
| | 2. | S'assure de la disponibilité budgétaire. S'il y a lieu, fait les démarches nécessaires pour créer la disponibilité budgétaire en procédant par désengagement. |
| | 3. | Complète le formulaire FCF-154 - Avis de modification aux catégories de dépenses. (Ci-joint) |
| | 4. | Appose ses initiales et la date sur le formulaire FCF-154 à l'endroit prévu à cette fin. (Voir Point A) |
| | 5. | Transmet le formulaire FCF-154 et les documents d'appui aux responsables des unités administratives concernées. |
| Responsable d'une unité administrative | 6. | Prend connaissance de la transaction 521 et des documents d'appui. |
| | 7. | S'assure de la régularité de la transaction. |
| | 8. | Approuve la transaction 521 en apposant sa signature dans la section du formulaire identifiée à cette fin. (Voir point B.1: unité administrative qui cède et B.2: unité administrative qui reçoit). |
| | 9. | Transmet le formulaire FCF-154 et les documents d'appui au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| Préposé au contrôle de la fiabilité (Représentant de la D.F.D.) | 10. | Prend connaissance de la transaction 521 et des documents d'appui. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: VIREMENT BUDGÉTAIRE INTERNE - TRANSACTION 521**

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | 11. Révise ou contrôle les éléments suivants selon les normes ministérielles, gouvernementales et les autres procédures en vigueur:<br><br>. la disponibilité budgétaire<br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives. |
| | 12. Signe et date le formulaire FCF-154 lorsque la transaction est dûment complétée et conforme à la réglementation. (Voir Point C) Sinon, retourne le formulaire FCF-154 au préposé à la préparation pour correction ou l'avise de la correction apportée. |
| | 13. Transmet les formulaires FCF-154 approuvés et les documents d'appui au Service du budget du Ministère. |
| Service du budget du Ministère | 14. S'assure de la présence de la signature du préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 15. Analyse la justification du virement ou de la modification budgétaire. |
| | 16. S'assure du respect du budget réservé pour la masse salariale globale du Fonds. |
| | 17. Vérifie les prévisions de revenus par rapport au budget prévu. |
| | 18. Procède à la saisie des transactions selon les "procédés de saisie interne" de la D.F.D.<br><br>Remarque: s'il y a un rejet à l'écran, retourne le formulaire FCF-154 au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 19. Appose une évidence de saisie en inscrivant le numéro SAGA sur le formulaire FCF-154. (Voir Point D) |
| | 20. Signe et date le formulaire FCF-154 comme représentant du Contrôleur des finances (voir point E). |
| | 21. Transmet les formulaires FCF-154 saisis au préposé à la saisie. |
| Préposé à la saisie | 22. Fait imprimer la liste des numéros SAGA saisis au système.<br><br>Remarque: le système ne donne un numéro SAGA que s'il y a des disponibilités budgétaires. |
| | 23. Transmet au préposé au contrôle de la saisie les formulaires FCF-154 saisis et la liste des numéros SAGA saisis. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: VIREMENT BUDGÉTAIRE INTERNE - TRANSACTION 521**

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| Préposé au contrôle de la saisie | 24. Inscrit au système le numéro SAGA et compare les données à l'écran avec les données de chaque formulaire FCF-154 saisi. |
| | 25. Appose une évidence de pointage à chaque numéro SAGA apparaissant sur la liste afin de certifier qu'un contrôle fut exercé sur l'exactitude des données saisies.<br><br>Remarque: lorsqu'il y a une erreur de saisie, retourne le formulaire FCF-154 au préposé à la préparation pour compléter un nouvel avis de modification aux catégories de dépenses. |
| | 26. Signe et date la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 27. Transmet la liste des numéro SAGA saisis, les formulaires FCF-154 et les documents d'appui au préposé au classement. |
| Préposé au classement | 28. Classe la liste des numéros SAGA saisis et les transactions 521 selon la méthode de classement préconisée par la D.F.D. |

# AVIS DE MODIFICATION AUX CATEGORIES DE DEPENSES

( A L'INTERIEUR D'UNE SUPERCATEGORIE )

DATE

NUMERO

MINISTERE

PROGRAMME

ELEMENT

## TABLEAU DES POSTES MODIFIES

SUPERCATEGORIE

| CATEGORIES | BUDGET INITIAL | BUDGET MODIFIE | MODIFICATIONS PRESENTEES | NOUVEAU SOLDE |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

C. ____________________

A. ____________________

D. Numéro SAGA ____________________

## APPROBATIONS ET CERTIFICAT

SOUS-CHEF OU REPRESENTANT AUTORISE ________ 19 ________

B

RESPONSABLE DU PROGRAMME ________ 19 ________

E.

DIRECTEUR DU SERVICE DE COMPTABILITE POUR LE CERTIFICAT DE DISPONIBILITE

## RESERVE AU MINISTERE

EXERCICE 19 /

| PROGRAMME | ELEMENT | CODE COMPTABLE | CATEGORIE | MONTANT |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

C-100 29-03-73
FCF-184

# ANNEXE IV

## TABLE DES SYMBOLES

| SYMBOLE | SIGNIFICATION |
|---|---|
| | Fichier temporaire |
| | Fichier permanent |
| | Document joint |
| | Appariement |
|  | Document préparé |
| Ce | Certification |
| Co | Document complété |
| Sa | Document saisi |
| Si | Document signé |
| Va | Document validé |
| Vé | Document vérifié |
| | Cheminement des documents |

ANNEXE V

## PROCESSUS D'ENGAGEMENT D'UNE DÉPENSE

### Cheminement proposé des transactions financières

Le cheminement des transactions financières du processus d'engagement d'une dépense est présenté à la page suivante. Le préposé à la préparation reçoit la demande d'un responsable d'unité administrative et y joint un formulaire d'engagement d'une dépense E-225 dûment complété. Il transmet pour signature la demande d'engagement d'une dépense au gestionnaire autorisé au Registre de délégations et de désignations. Le gestionnaire s'assure de la régularité de la demande avant de signer et transmet ensuite tous les documents au préposé au contrôle de la fiabilité. Celui-ci s'assure qu'il y a des disponibilités budgétaires pour le montant total de l'engagement et transmet le tout au préposé à la saisie. Ce dernier procède à la saisie des données tandis que le préposé au contrôle de la saisie s'assure que les données enregistrées au système comptable informatisé (SAGA) sont exactes avant de transmettre tous les documents au représentant du Contrôleur des finances. Celui-ci certifie l'imputation et la disponibilité budgétaire avant de remettre tous les documents au préposé au classement qui les classe temporairement en vue du paiement futur de la dépense.

Processus d'engagement d'une dépense

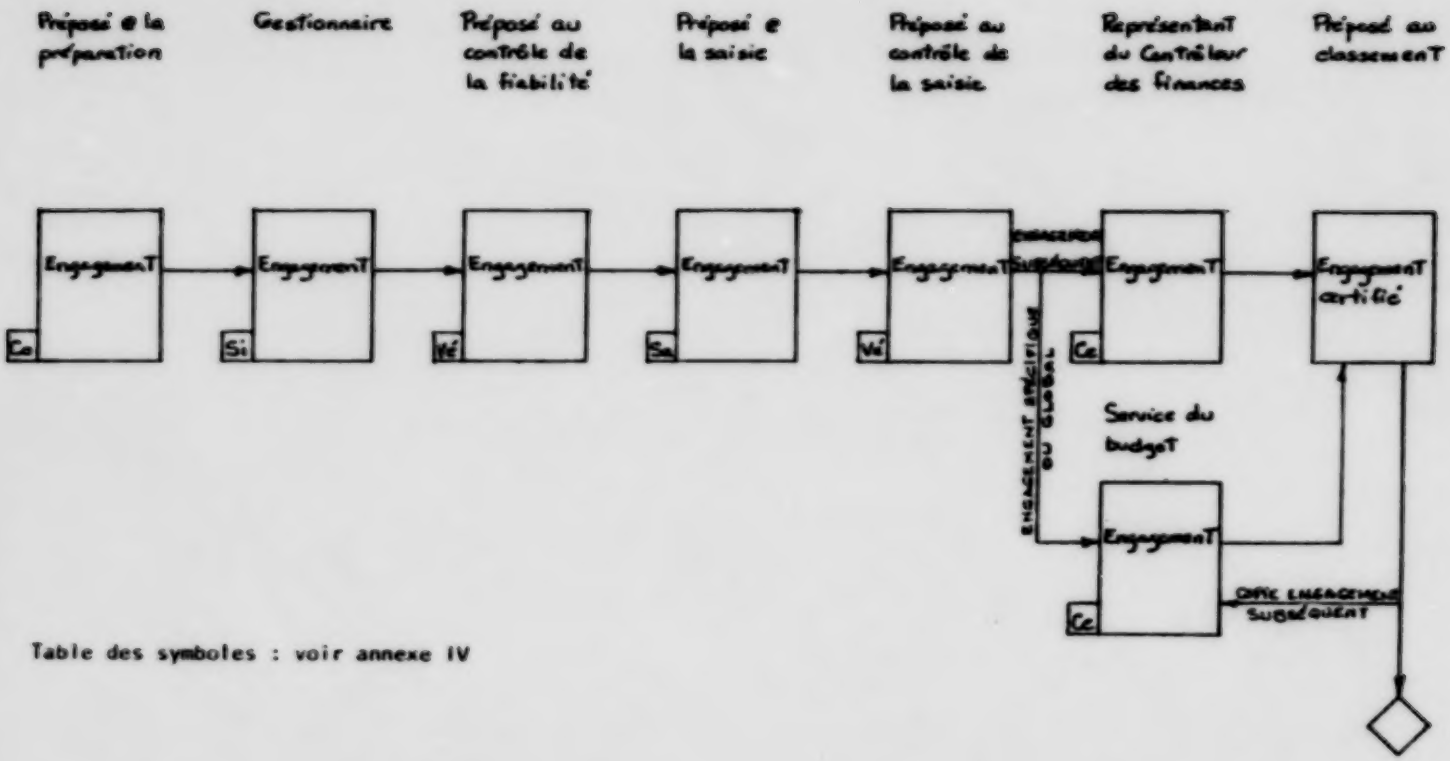



Table des symboles : voir annexe IV

# ANNEXE VI

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE D'ENGAGEMENT D'UNE DÉPENSE**

**Utilisation:** Le formulaire E-225 est utilisé pour enregistrer au système informatique (SAGA) un engagement et doit accompagner tous les formulaires spécifiques (CT général, CT réception, CT réunion, CT voyage).

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| Préposé à la préparation | 1. | Reçoit les documents servant à la préparation de la transaction (demande du gestionnaire). |
| | 2. | Complète un formulaire E-225 (ci-joint) selon les procédés de saisie interne de la D.F.D.<br><br>Remarque: Pour les formulaires spécifiques et pour les formulaires E-225 se rapportant à une directive administrative du Conseil du trésor, l'enregistrement se fait en statut P. |
| | 3. | Joint les documents d'appui au formulaire E-225 et les formulaires spécifiques s'il y a lieu. |
| | 4. | Appose ses initiales et la date à l'endroit prévu sur le formulaire E-225. (Voir point A) |
| | 5. | Transmet cette documentation au gestionnaire habilité à autoriser l'engagement selon le Plan de gestion financière. |
| Gestionnaire autorisé au Registre de délégations et de désignations | 6. | S'assure de la régularité de la transaction E-225. |
| | 7. | Signe et date le formulaire E-225 à l'endroit prévu (Voir point B).<br><br>Remarque: Pour les formulaires spécifiques accompagnant un formulaire E-225, le gestionnaire doit signer sur le formulaire spécifique. |
| | 8. | Transmet cette documentation au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| Préposé au contrôle de la fiabilité (Représentant de la D.F.D.) | 9. | Prend connaissance des transactions E-225 et des documents d'appui. |
| | 10. | Révise ou contrôle les éléments suivants, selon les normes ministérielles, gouvernementales et les autres procédures en vigueur:<br><br>. les disponibilités budgétaires<br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE D'ENGAGEMENT D'UNE DÉPENSE**

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | 11. Appose ses initiales et la date sur le formulaire E-225 lorsque la transaction est dûment complétée et conforme à la réglementation (Voir point C). Sinon, retourne le formulaire E-225 au préposé à la préparation pour correction ou l'avise de la correction apportée. |
| | 12. Transmet les formulaires E-225 approuvés et la documentation d'appui au préposé à la saisie. |
| Préposé à la saisie | 13. S'assure de la présence des initiales du préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 14. Procède à la saisie des transactions E-225 selon les "procédés de saisie interne" de la D.F.D.<br><br>Remarque: S'il y a un rejet à l'écran, retourne le formulaire E-225 au préposé au contrôle de la fiabilité.<br><br>Remarque: Pour les formaulaires spécifiques et les formulaires E-225 se rapportant à une directive administrative du Conseil du trésor, l'enregistrement se fait en statut P (projet) et deviendra statut 1 seulement lorsque les documents auront été validés par le Service du budget du MEQ et approuvés par les autorités compétentes. |
| | 15. Appose une évidence de saisie en inscrivant le numéro SAGA, ses initiales et la date à l'endroit désigné à cette fin sur le formulaire (Voir point D).<br><br>Remarque: Le système ne donne un numéro SAGA que s'il y a des disponibilités budgétaires. |
| | 16. Fait imprimer la liste des numéros SAGA saisis au système. |
| | 17. Transmet au préposé au contrôle de la saisie les formulaires E-225 saisies et la liste des numéros SAGA saisis. |
| Préposé au contrôle de la saisie | 18. Inscrit au système le numéro SAGA et compare les données à l'écran avec les données de chaque formulaire E-225 saisi. |
| | 19. Appose une évidence de pointage à chaque numéro SAGA apparaissant sur la liste afin de certifier qu'un contrôle fut exercé sur l'exactitude des données saisies.<br><br>Remarque: lorsqu'il y a une erreur de saisie, retourne le formulaire E-225 au préposé à la préparation pour compléter une demande E-224 (correction d'engagement). |
| | 20. Signe et date la liste desnumeros SAGA saisis. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE D'ENGAGEMENT D'UNE DÉPENSE**

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | 21. Transmet la liste des numéros SAGA saisis, les formulaires E-225 saisis et la documentation d'appui au représentant du Contrôleur des finances. |
| Représentant du Contrôleur des finances. | 22. Prend connaissance de la liste des numéros SAGA saisis, des transactions E-225 et des documents d'appui. |
| | 23. Vérifie:<br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives |
| | 24. Signe les formulaires E-225 saisis (Voir point E) et contresigne la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 25. Transmet au préposé au classement la liste des numéros SAGA saisis et les formulaires E-225.<br><br>Remarque: Pour les formulaires spécifiques accompagnant un formulaire E-225, le représentant du Contrôleur des finances doit signer sur le formulaire spécifique.<br><br>Pour les formulaires spécifiques et les formulaires E-225 se rapportant à une directive administrative du Conseil du trésor, le Service du budget valide la demande d'engagement et transmet les documents aux autorités compétentes pour approbation. Après approbation, le Service du budget retourne tous les documents au préposé à la saisie. |
| Préposé au classement | 26. Transmet les copies du formulaire E-225 saisi selon la distribution prévue par le D.F.D.<br><br>Remarque: Pour les formulaires non spécifiques, transmet une copie complète de tous les documents au Service du budget. |
| | 27. Classe la liste des numéros SAGA saisis, les formulaires E-225 saisis et les documents d'appui selon la méthode de classement préconisée par la D.F.D. |

Gouvernement du Québec
Ministère des Finances
**Contrôleur des finances**

# ENGAGEMENT

| TRANS | MIN | ES | N° ENGAGEMENT | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | PREF | N° REFERENCE | SUFF |
| 2,2,5 | | | 3,0 | 268862 | |

Ministère ou organisme | Entité administrative

Montant total pour l'année en cours | Montant total pour les années ultérieures

**Objet de la dépense:**

C. _____

D. NUMÉRO SAGA _____

A. _____

Pour renseignements s'adresser à | Téléphone

| | | | |
|---|---|---|---|
| Suffixe Centre | | | |
| Prog Elem CC | | | |
| Cat SCat SSCat | | | |
| Statistique | | | |
| Infrastructure | | | |
| N° engagement | | | |
| Date eng Statut | | | |
| N° identification | | | |
| N° eng antérieur | | | |
| Genre | | | |
| N° créancier | | | |
| Type abonnem Code B | | | |

**MINISTÈRE OU ORGANISME**

Demande d'imputation d'engagement

B. _____

Fonctionnaire autorisé | Date

**CONTRÔLEUR DES FINANCES**

Certificat d'imputation et de disponibilité budgétaire

B. _____

Fonctionnaire autorisé | Date

Division des Systèmes

Copie blanche: Ministère
Copie bleue: Direction de la comptabilité
Copie rose: Direction de la vérification

# ANNEXE VII

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: CORRECTION D'UN ENGAGEMENT - TRANSACTION E-224**

Utilisation: Ce formulaire est utilisé pour corriger ou annuler un engagement déjà enregistré au fichier des engagements au système informatique (SAGA) par les transactions E-225, E-225-R (demande de bien), E-226 (commande d'achat) et E-230 (commande locale et demande de livraison)

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| Préposé à la préparation | 1. | Reçoit l'information nécessaire à la correction ou à l'annulation de l'engagement. |
| | 2. | S'assure que l'engagement à corriger ou à annuler est enregistré au système compable informatisé (SAGA) |
| | 3. | Complète le formulaire E-224 (ci-joint) selon les procédés de saisie interne de la D.F.D.<br><br>Remarque: Pour les formulaires spécifiques et les formulaires E-225 se rapportant à une directive administrative du Conseil du trésor, l'enregistrement se fait en statut P. |
| | 4. | Joint les documents d'appui au formulaire E-224. |
| | 5. | Appose ses initiales et la date à l'endroit prévu sur le formulaire E-224 (Voir point A) |
| | 6. | Transmet cette documentation au gestionnaire habilité à autoriser l'engagement ou la correction d'engagement selon le Registre de délégations et de désignations. |
| Gestionnaire autorisé au Registre de délégations et de désignations | 7. | S'assure de la régularité de la transaction E-224. |
| | 8. | Signe et date le formulaire E-224 à l'endroit prévu. (Voir point B). |
| | 9. | Transmet cette documentation au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| Préposé au contrôle de la fiabilité (Représentant de la D.F.D.) | 10. | Prend connaissance des transactions E-224 et des documents d'appui. |
| | 11. | Révise ou contrôle les éléments suivants selon les normes ministérielles, gouvernementales et les autres procédures en vigueur: |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: CORRECTION D'UN ENGAGEMENT - TRANSACTION E-224**

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| | | . les disponibilités budgétaires<br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives. |
| | 12. | Appose ses initiales et la date sur le formulaire E-224 lorsque la transaction est dûment complétée et conforme à la réglementation. (Voir point C) Sinon, retourne le formulaire E-224 au préposé à la préparation pour correction ou l'avise de la correction apportée. |
| | 13. | Transmet les formulaires E-224 approuvés et la documentation d'appui au préposé à la saisie. |
| Préposé à la saisie | 14. | S'assure de la présence des initiales du préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 15. | Procède à la saisie des transactions E-224 selon les "procédés de saisie interne" de la D.F.D.<br><br>Remarque: S'il y a un rejet à l'écran, retourne le formulaire E-224 au préposé au contrôle de la fiabilité.<br><br>Remarque: Pour l'augmentation d'un engagement présenté sur un formulaire spécifique ou sur un formulaire E-225 se rapportant à une directive administrative du Conseil du trésor, l'enregistrement se fait en statut P (Projet) et deviendra statut 1 seulement lorsque les documents auront été validés par le Service du budget du MEQ et approuvés par les autorités compétentes. |
| | 16. | Appose une évidence de saisie en inscrivant le numéro SAGA, ses initiales et la date à l'endroit désigné à cette fin sur le formulaire. (Voir point D).<br><br>Remarque: Le système ne donne un numéro SAGA que s'il y a une disponibilité budgétaire ou un solde à liquider. |
| | 17. | Fait imprimer, la liste des numéros SAGA saisis au système. |
| | 18. | Transmet au préposé au contrôle de la saisie les formulaires E-224 saisis et la liste des numéros SAGA saisis. |
| Préposé au contrôle de la saisie | 19. | Inscrit au système le numéro SAGA et compare les données à l'écran avec les données de chaque formulaire E-224 saisi. |
| | 20. | Appose une évidence de pointage à chaque numéro SAGA apparaissant sur la liste afin de certifier qu'un contrôle fut exercé sur l'exactitude des données saisies. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: CORRECTION D'UN ENGAGEMENT - TRANSACTION E-224**

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| | | Remarque: lorsqu'il y a une erreur de saisie, retourne le formulaire E-224 au préposé à la préparation pour compléter une nouvelle demande E-224 (correction d'engagement). |
| | 21. | Signe et date la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 22. | Transmet la liste des numéros SAGA saisis, les formulaires E-224 saisis et la documentation d'appui au représentant du Contrôleur des finances. |
| Représentant du Contrôleur des finances | 23. | Prend connaissance de la liste des numéros SAGA saisis, des transactions E-224 et des documents d'appui. |
| | 24. | Vérifie:<br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives. |
| | 25. | Signe les formulaires E-224 saisis (voir point E) et contresigne la liste des numéros SAGA saisis.<br>Remarque: La signature du représentant du Contrôleur des finances certifie l'imputation et la disponibilité budgétaire de la dépense. |
| | 26. | Transmet au préposé au classement la liste des numéros SAGA saisis et les formulaires E-224.<br>Remarque: Pour les formulaires spécifiques et pour les formulaires E-225 se rapportant à une directive administratives du Conseil du trésor (pour l'augmentation du montant de l'engagement original), le Service du budget valide la demande d'augmentation d'engagement et transmet les documents aux autorités compétentes pour approbation. Après approbation, le Service du budget retourne tous les documents au préposé à la saisie. |
| Préposé au classement | 27. | Transmet les copies du formulaire E-225 saisi selon la distribution prévue par le D.F.D.<br>Remarque: Pour les formulaires non spécifiques, transmet une copie complète de tous les documents au Service du budget. |
| | 28. | Classe la liste des numéros SAGA saisis les formulaires E-224 saisis et les documents d'appui selon la méthode de classement préconisée par la D.F.D. |

N° engagement

Code budgétaire

Mt engagement

Date engagement

Statut

N° identification

N° eng antérieur

Genre d'engagement

Code de message

N° créancier

Type de paiement

C. Code S

Annulation eng. memo

D. NUMÉRO SAGA

A. Escompte

Commentaires :

B.

E.

## ANNEXE VIII

**LISTE MENSUELLE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS À TRANSMETTRE AUX COMMISSIONS PERMANENTES DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE**

Ministre responsable _____

Ministère ou organisme _____
code nom

Secteur(s'il y a lieu) _____
description

Mois/année _____
(À transmettre avant le 10 du mois suivant ou conformément du Conseil du trésor)

Nombre de pages jointes _____

Date _____

Sous-ministre ou dirigeant d'organisme ou son représentant

Titre _____

Signature _____

Ce formulaire doit être complété et transmis même en l'absence d'engagement financier

formulaire no. 1

## liste des engagements financiers

MOIS/ANNÉE ____ MIN OU ORG ____ SECTEUR ____ . PAGE __ DE __

| NO SÉQUENTIEL et no de référence no décret C.T. [illegible] | CATÉGORIE VOIR NOTE 1<br>OBJET mentionner le nom du programme, de l'activité ou du projet concerné et une description de l'objet de l'engagement | MONTANT TOTAL (réparti par année budgétaire)<br>PROGR. ÉLÉMENT | FOURNISSEUR OU BÉNÉFICIAIRE, MUNICIPALITÉ, COMTÉ<br>Les fournisseurs retenus par un comité de sélection sont identifiés par un astérisque * | AUTRES SOUMISSIONNAIRES |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

NOTE 1 : écrire en MAJUSCULE la catégorie concernée soit :

- CONTRAT PAR SOUMISSION PUBLIQUE - CONTRAT PAR SOUMISSION SUR INVITATION - CONTRAT PAR SOUMISSION SUR INVITATION(FICHIER) - CONTRAT NÉGOCIÉ
- RENOUVELLEMENT DE CONTRAT - DÉPASSEMENT DE CONTRAT - DEMANDE DE LIVRAISON - SUBVENTION NORMÉE - AUTRE SUBVENTION - PRÊTS ET AVANCES - DIVERS

formulaire no 2

**ANNEXE IX**

## PROCESSUS DE PAIEMENT D'UNE DÉPENSE

### Cheminement proposé des transactions financières

Le cheminement des transactions financières du processus de demande de paiement d'une dépense est présenté à la fin de cette annexe. Le proposé à la préparation reçoit la facture du fournisseur et concilie la facture avec le contrat et l'engagement s'y rapportant. Il vérifie la conformité et l'exactitude mathématique des informations inscrites sur la facture. Puis, il retrace le bon de livraison, l'accusé de réception ou la signature d'une personne sur la facture venant faire la preuve que les services ont été rendus ou que les biens ont été livrés. En dernier lieu, il prépare la transaction de demande de paiement sur le formulaire E-245, y joint tous les documents sus-mentionnés et transmet tous les documents au gestionnaire autorisé à signer au Registre de délégations et de désignations. Celui-ci s'assure que les biens ou les services facturés correspondent à ceux livrés ou rendus à son entière satisfaction, avant de signer la demande de paiement. Après signature, le préposé au contrôle de la fiabilité vérifie la codification, les autorisations et le respect de la réglementation et des directives avant de signer et de transmettre la transaction au préposé à la saisie. Après la saisie des données au système comptable informatisé (SAGA), le préposé au contrôle de la saisie compare les données saisies au système avec les données de la demande de paiement avant de remettre tous les documents au représentant du Contrôleur des finances.

Dans ce cas-ci, le représentant du Contrôleur des finances a, en outre de la certification de conformité du paiement, la responsabilité de l'émission des chèques aux fournisseurs. Le préposé au contrôle de la fiabilité vérifie ensuite les chèques émis, et la demande de paiement s'y rapportant avant de les faire signer par deux gestionnaires autorisés à signer les chèques. Le préposé au contrôle de la fiabilité expédie les chèques signés aux fournisseurs. En dernier lieu, le préposé au classement classe les formulaires E-245, les documents d'appui et les chèques.

Processus de paiement d'une dépense

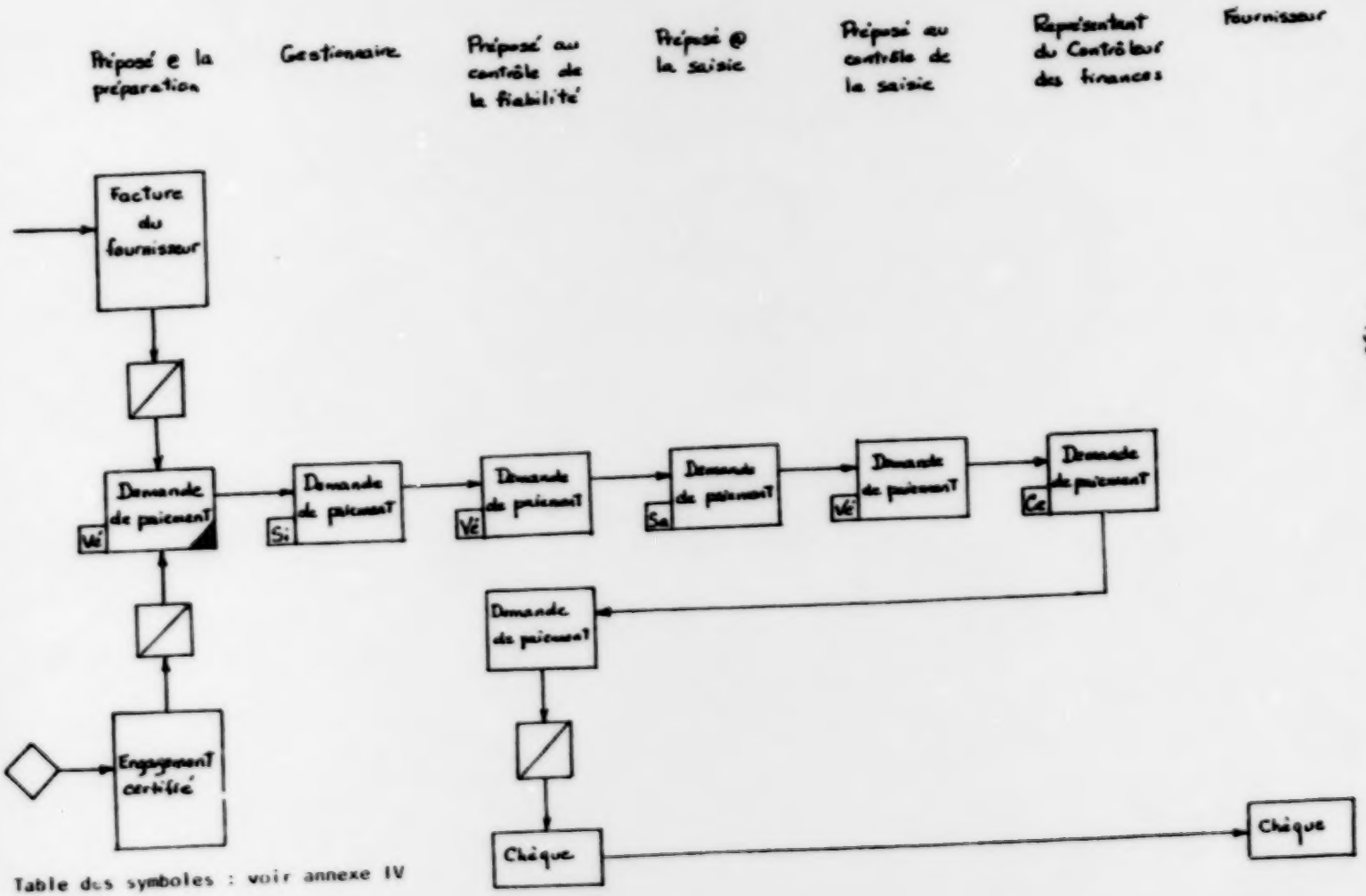



Table des symboles : voir annexe IV

**ANNEXE X**

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE DE PAIEMENT ET ÉMISSION DE CHÈQUES - Transaction E-245**

Utilisation: Cette transaction est utilisée pour enregistrer au système comptable informatisé (SAGA) le paiement d'une dépense déjà engagée. Le formulaire E-245 est utilisé pour enregistrer cette transaction.

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| Préposé à la préparation | 1. Reçoit la facture originale du fournisseur. |
| | 2. Horodate la facture. |
| | 3. Vérifie si la facture appartient à l'unité administrative. |
| | 4. Vérifie si le service a été rendu ou si la marchandise a été reçue. À cet effet, obtient ou retrace le bon de livraison, l'accusé de réception ou la signature d'une personne sur la facture. |
| | 5. Retrace le contrat qui concerne cette facture (Commande locale, Demande de livraison, Commande ouverte, Demande de biens, Contrat, etc...) |
| | 6. Vérifie si les informations qui apparaissent sur la facture sont conformes au contrat. |
| | 7. Vérifie l'exactitude mathématique des informations inscrites sur la facture. |
| | 8. S'assure de l'existence d'une engagement concernant la facture reçue et vérifie si les informations qui y apparaissent sont conformes à la facture. |
| | 9. Prépare la transaction E-245 et y joint s'il y a lieu les documents de support suivants:<br>a) facture<br>b) accusé de réception ou bon de livraison dûment signé<br>c) contrat ou document qui sert de convention<br>d) autres pièces justificatives requises. |
| | 10. Appose ses initiales et la date dans la section du formulaire E-245 désignée à cette fin. (Voir point A) |
| | 11. Transmet la transaction E-245 et les documents d'appui au gestionnaire autorisé au Registre des désignations et et délégations. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE DE PAIEMENT ET ÉMISSION DE CHÈQUES - Transaction E-245.**

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| Gestionnaire autorisé au Registre délégations et de désignations | 12. | S'assure de la régularité et de la conformité de la dépense en comparant les services ou biens reçus avec les services ou biens facturés.<br><br>Remarque: Si les services ou biens facturés ne correspondent pas aux services rendus ou biens livrés, le gestionnaire retourne la demande de paiement au préposé à la préparation pour correction. |
| | 13. | Approuve la transaction E-245 en apposant sa signature et la date dans la section du formulaire "Demande de paiement". (Voir point B). |
| | 14. | Transmet au préposé au contrôle de la fiabilité, la transaction E-245 et les documents d'appui. |
| Préposé au contrôle de la fiabilité (Représentant de la D.F.D.) | 15. | Prend connaissance de la transaction E-245 et des documents d'appui. |
| | 16. | Révise ou contrôle les éléments suivants selon les normes ministérielles, gouvernementales et les autres procédures en vigueur:<br><br>- la codification<br>- les autorisations<br>- le respect de la réglementation et des directives. |
| | 17. | Appose ses initiales à l'endroit désigné à cette fin sur la transaction E-245 lorsque la transaction est dûment complétée et conforme à la réglementation. (Voir point C) Sinon, retourne la transaction au préposé à la préparation pour correction ou l'avise de la correction apportée. |
| | 18. | Transmet la transaction E-245 approuvée et les documents d'appui au préposé à la saisie. |
| Préposé à la saisie | 19. | S'assure de la présence des initiales du préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 20. | Procède à la saisie de la transaction selon les procédés de saisie interne de la D.F.D.<br><br>Remarque: s'il y a un rejet à l'écran, retourne la transaction E-245 au préposé au contrôle de la fiabilité. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE DE PAIEMENT ET ÉMISSION DE CHÈQUE - Transaction E-245**

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | Remarque: Le système ne donne un numéro SAGA que s'il y a des disponibilités budgétaires. |
| | 21. Appose une évidence de saisie en inscrivant le numéro SAGA, ses initiales et la date à l'endroit désigné à cette fin sur le formulaire. (Voir point D). |
| | 22. Appose sur la facture le même numéro d'engagement et le même numéro SAGA qui apparaissent sur la demande de paiement (E-245). |
| | 23. Fait imprimer la liste des numéros SAGA saisis au système. |
| | 24. Transmet au préposé au contrôle de la saisie les listes de numéros SAGA et les transactions E-245 saisies. |
| Préposé au contrôle de la saisie | 25. Inscrit au système le numéro d'engagement et le numéro SAGA et compare les données à l'écran avec les données de chaque formulaire E-245 saisi. |
| | 26. Appose une évidence de pointage à chaque transaction apparaissant sur la liste des numéros SAGA afin de certifier qu'un contrôle fut exercé sur l'exactitude des données saisies. |
| | Remarque: lorsqu'il y a une erreur de saisie, retourne la transaction E-245 au préposé à la saisie pour correction. |
| | 27. Signe et date la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 28. Transmet au représentant du Contrôleur des finances la liste des numéros SAGA saisis, les transactions E-245 et les documents d'appui. |
| Représentant du Contrôleur des finances | 29. Prend connaissance de la liste des numéro SAGA saisis, de la transaction E-245 et des documents d'appui. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE DE PAIEMENT ET ÉMISSION DE CHÈQUE - Transaction E-245.**

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | 30. Vérifie:<br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la règlementation et des directives. |
| | 31. Signe le formulaire E-245 saisi (Voir point E) et contresigne la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 32. Déclenche le processus d'émission des chèques aux fournisseurs en composant son code d'accès en composant son code d'accès ou système comptable informatisé (SAGA) |
| | 33. Transmet au préposé au contrôle de la fiabilité la liste des numéros SAGA saisis, les formulaires E-245 et les documents d'appui. |
| Préposé au contrôle de la fiablité | 34. Concilier les formulaires E-245 avec les chèques émis. |
| | 35. Envoie les chèques aux fournisseurs. |
| | 36. Transmet la liste des numéros SAGA saisis, les formulaires E-245, les documents d'appui et la copie du chèque au préposé au classement. |
| Préposé au classement | 37. Classe tous les documents selon la procédure de classement préconisée à la D.F.D. |

Gouvernement du Québec
Ministère des Finances
**Contrôleur des finances**



# DEMANDE DE PAIEMENT
**COMPTE A PAYER 245**

**RESERVE AU MINISTERE**

| Date | | References |
|---|---|---|
| Programme | Elément | Unité administrative |

| BENEFICIAIRE | | FAIRE CHEQUE PAYABLE A L'ORDRE DE |
|---|---|---|
| Nom | N° d'assurance sociale | Nom |
| Prénom | | Prénom |
| Adresse | | Adresse |
| | | Téléphone |
| Remettre chèque a ▷ Nom | | |

**DETAILS**

C. ______

D. NUMÉRO SAGA ______

Min. |___| Ex. |__|

A. ______

**N° transfert**

**N° identification** |__________|

**N° engagement** |__ - ________ - __|

**FACTURE**
- **numéro** |__________|
- **date** |__ - __ - __|
- **montant** |__ ___ ____ . __|
- **escompte** pourcent |__ . __| jours |__|

**Code de paiement** A|_| B|_| C|_| D|_| E|_|

**Inf. budgétaire** CR|_____| CC|__|

CAT S-C S-S-C

stat |_______| infra |_______|

**Type de paiement** |_|

**N° créancier** |__________|

**Date de chèque postdaté** |__ - __ - __|

**Code de message** |___|

**MINISTERE OU ORGANISME**

Demande de paiement

B.

Fonctionnaire autorisé — Date

**CONTROLEUR DES FINANCES**

Certificat de conformité du paiement à la loi de l'administration financière.

E.

Fonctionnaire autorisé — Date

Direction des Systèmes

E 245 07 85 06 08

# ANNEXE XI

S A G A

LISTE DES ENGAGEMENTS (R12-V4.4.0)

89 - 90

SITUATION AU 89-05-05

UNITE ADMINISTRATIVE:

| NUMERO ENGAGEMENT | NO S SAGA T | NO. ENG. MINISTERE | DESCRIPTION | ENGAGEMENT INITIAL | ENGAGEMENT MODIFIE | DEPENSES | ENGAGEMENT A LIQUIDER |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CATEGORIE 01 TRAITEMENTS: EMPLOYES PERMANENTS** | | | | | | | |
| 30-132001-00 | 0615 | | | 1 335 045,97 | 1 343 162,86 | 113 183,22 | 1 229 979,64 |
| TOTAL CATEGORIE 01 | | | | 1 335 045,97 | 1 343 162,86 | 113 183,22 | 1 229 979,64 |
| **CATEGORIE 02 AUTRES REMUNERATIONS: EMPL.A TEMPS PART.** | | | | | | | |
| 30-132002-01 | 0516 1 | | BROUIN,G./248-445-838 | 9 809,50 | 438,90 | 438,90 | - |
| 30-132002-02 | 0517 1 | | FISET,C./254-277-585 | 5 578,45 | 5 578,45 | 2 836,45 | 3 542,00 |
| 30-132002-03 | 0518 1 | | MARTIN,M./238-416-796 | 36 987,00 | 37 767,10 | 3 913,91 | 33 853,19 |
| 30-132002-04 | 0519 1 | | ROSA,F./238-041-621 | 5 728,59 | 4 544,50 | - | 4 544,50 |
| 30-132002-05 | 0540 1 | | JULIEN S./258-118-389 | 13 517,85 | 13 226,85 | 775,50 | 12 [illegible],35 |
| TOTAL CATEGORIE 02 | | | | 71 321,29 | 61 550,80 | 7 162,96 | 54 395,84 |
| **CATEGORIE 03 SERVICES DE TRANSP. ET COMMUNIC.** | | | | | | | |
| 30-220900-00 | 0299 Z | | FRAIS AERIENS | 1 000,00 | 5 000,00 | - | 5 000,00 |
| 30-312807-01 | 0671 P | | REUNION 890420/MOREL R | 59,20 | 59,20 | - | 59,20 |
| 30-312809-01 | 0672 P | | REUNION 890414/MOREL R | 50,05 | 50,05 | - | 50,05 |
| 30-315736-01 | 0302 1 | | FRAIS DE DEPLACEMENTS | 25 000,00 | 25 000,00 | 2 048,43 | 22 951,57 |
| 30-315757-01 | 0501 1 | | FRAIS POSTE ET TRANSPORT | 5 000,00 | 5 000,00 | 48,40 | 2 951,60 |
| 30-315738-01 | 0500 1 | | FRAIS DE TAXIS | 5 000,00 | 5 000,00 | 47,25 | 4 952,75 |
| 30-315754-01 | 0514 1 | | LEE M./PARIS/890527-890603 | 2 545,00 | 2 545,00 | - | 2 545,00 |
| TOTAL CATEGORIE 03 | | | | 36 654,25 | 40 654,25 | 2 144,08 | 38 490,17 |
| **CATEGORIE 04 SERVICES PROFES. ADMIN. ET AUTRES** | | | | | | | |
| 30-312575-01 | 0515 1 | | REC./TOURNIER J./890414 | 457,50 | 353,75 | 353,75 | - |
| 30-312801-01 | 0513 1 | | REC./MOREL R./890413 | 350,00 | 254,25 | 254,25 | - |

S A G A

LISTE DES ENGAGEMENTS (812-V4.4.0)

89 - 90

SITUATION AU 89-05-05

UNITE ADMINISTRATIVE:

| NUMERO ENGAGEMENT | NO SAGA | S T | NO. END. MINISTERE | DESCRIPTION | ENGAGEMENT INITIAL | ENGAGEMENT MODIFIE | DEPENSES | ENGAGEMENT A LIQUIDER |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 30-312804-01 | 0312 | 1 | | REC./MOREL R./890404 | 400,00 | 270,63 | 270,63 | - |
| 30-312806-01 | 0677 | 1 | | REC/FOURNIER J./890425 | 153,00 | 153,00 | - | 153,00 |
| 30-312810-01 | 0716 | P | | REC 890505/FOURNIER J | 104,50 | 104,50 | - | 104,50 |
| 30-315712-01 | 0201 | 1 | | INST.STRAT.ECO.BD PRATTE/IMBI | 22 935,00 | 22 935,00 | - | 22 935,00 |
| 30-315739-01 | 0298 | 1 | | PSBN | 16 000,00 | 16 000,00 | - | 16 000,00 |
| 30-315740-01 | 0297 | 1 | | ABONNEMENTS | 200,00 | 200,00 | - | 200,00 |
| 30-315761-01 | 0405 | 1 | | REC./MOREL R./890412 | 125,40 | - | - | - |
| 30-315764-01 | 0446 | 1 | | REC./MOREL R./890411 | 85,40 | 42,50 | 42,50 | - |
| 30-315790-01 | 0658 | Z | | REC./MOREL R./890413 | 200,90 | 219,45 | - | 219,45 |
| 30-315799-40 | 0485 | 1 | | REC./MOREL R./890413 | 200,90 | - | - | - |
| TOTAL CATEGORIE 04 | | | | | 41 210,80 | 40 585,08 | 943,13 | 39 611,95 |
| CATEGORIE 05 ENTRETIEN ET REPARATION | | | | | | | | |
| 30-279155-01 | 0105 | 1 | | ENTRETIEN ET REPARATION | 7 000,00 | 7 000,00 | - | 6 932,80 |
| 30-223600-10 | 0112 | 1 | 67.20 | CONTRAT/ENTRETIEN PREVENTIF | 967,20 | 967,20 | 67,20 | 900,00 |
| TOTAL CATEGORIE 05 | | | | | 7 000,00 | 7 000,00 | 67,20 | 6 932,80 |
| CATEGORIE 06 LOYERS | | | | | | | | |
| 30-315741-01 | 0303 | 1 | | LOCATION DE TOUTES SORTES | 10 000,00 | 10 000,00 | - | 9 880,26 |
| 61-048126- | 0406 | 1 | | LOC VOIT COMPACTE/MOREL R | 98,10 | 64,20 | 64,20 | - |
| 61-048132- | 0679 | 1 | | LOC VOIT COMPACTE/FOURNIER J | 85,82 | 85,82 | - | 85,82 |
| 61-367976- | 0409 | 1 | | LOC VOIT COMPACTE/LEE H | 95,92 | 50,52 | 50,52 | - |
| TOTAL CATEGORIE 06 | | | | | 10 000,00 | 10 000,00 | 114,72 | 9 885,28 |
| CATEGORIE 07 FOURNITURES ET APPROVISIONNEMENTS | | | | | | | | |
| 30-315742-01 | 0304 | 1 | | FOURNITURES/NON NORM. | 13 000,00 | 13 000,00 | 214,37 | 12 415,63 |
| 16-367952- | 0200 | 1 | | ERIK EAU/DGF/GAGNE C | 370,00 | 370,00 | - | 370,00 |
| 30-315742-02 | 0305 | 1 | | FOURNITURES/NORMALISEES/SAG | 12 000,00 | 12 000,00 | - | 12 000,00 |

S A G A

LISTE DES ENGAGEMENTS (812-99.4.0)

89 - 90

SITUATION AU 89-05-05

UNITE ADMINISTRATIVE:

| NUMERO ENGAGEMENT | NO SAGA | S T | NO. ENG. MINISTERE | DESCRIPTION | ENGAGEMENT INITIAL | ENGAGEMENT MODIFIE | DEPENSES | ENGAGEMENT A LIQUIDER |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TOTAL CATEGORIE 07 | | | | | 25 000,00 | 25 000,00 | 214,37 | 24 785,63 |
| CATEGORIE 08 MATERIEL EQUIPEMENT FONCTIONNEMENT | | | | | | | | |
| 30-315749-01 | 0506 | 1 | | EQUIPEMENT/FONCTIONNEMENT | 15 000,00 | 15 000,00 | - | 15 000,00 |
| TOTAL CATEGORIE 08 FONCTIONNEMENT | | | | | 15 000,00 | 15 000,00 | - | 15 000,00 |
| CATEGORIE 08 MATERIEL EQUIPEMENT CAPITAL | | | | | | | | |
| 30-315747-01 | 0509 | 1 | | EQUIPEMENT/CAPITAL | 44 500,00 | 44 500,00 | - | 44 500,00 |
| TOTAL CATEGORIE 08 CAPITAL | | | | | 44 500,00 | 44 500,00 | - | 44 500,00 |
| CATEGORIE 11 AUTRES DEPENSES | | | | | | | | |
| 30-315744-01 | 0508 | 1 | | AUTRES DEPENSES | 100,00 | 100,00 | - | 100,00 |
| TOTAL CATEGORIE 11 | | | | | 100,00 | 100,00 | - | 100,00 |
| CATEGORIE 16 PRETS ET AVANCES | | | | | | | | |
| 30-315745-01 | 0507 | 1 | | PRETS ET AVANCES | 3 700,00 | 3 700,00 | - | 3 700,00 |
| TOTAL CATEGORIE 16 | | | | | 3 700,00 | 3 700,00 | - | 3 700,00 |
| TOTAL UNITE ADMINISTRATIVE (1320) | | | | | 1 589 532,31 | 1 591 230,19 | 123 849,68 | 1 467 380,51 |

S A G A

ETAT DES BUDGETS (R12-99.4.0)

89 - 90

SITUATION AU 89-05-05

UNITE ADMINISTRATIVE:

| CATEGORIE | BUDGET ORIGINAL | BUDGET MODIFIE | ENGAGEMENTS | DEPENSES | ENGAGEMENTS A LIQUIDER | DISPONIBILITES POUR ENGAGEMENTS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 TRAITEMENTS: EMPLOYES PERMANEN | 1 340 000,00 | 1 340 000,00 | 1 343 162,84 | 113 183,22 | 1 229 979,64 | 17 657,14 |
| 02 AUTRES REMUNERATIONS: EMPL.A T | 84 300,00 | 84 300,00 | 61 558,00 | 7 162,96 | 54 395,04 | 22 742,00 |
| TOTAL TRAITEMENTS | 1 445 100,00 | 1 445 100,00 | 1 404 720,84 | 120 346,18 | 1 284 374,68 | 40 379,14 |
| 03 SERVICES DE TRANSP. ET COMMUNI | 70 000,00 | 70 000,00 | 40 654,25 | 2 164,08 | 38 490,17 | 29 345,75 |
| 04 SERVICES PROFES. ADMIN. ET AUT | 104 400,00 | 104 400,00 | 40 555,08 | 943,13 | 39 611,95 | 63 844,92 |
| 05 ENTRETIEN ET REPARATION | 15 000,00 | 15 000,00 | 7 000,00 | 67,20 | 6 932,80<br>6 932,800 | 8 000,00 |
| 06 LOYERS | 10 000,00 | 10 000,00 | 10 000,00 | 114,72 | 9 885,28<br>9 800,268 | - |
| 07 FOURNITURES ET APPROVISIONNEME | 25 000,00 | 25 000,00 | 25 000,00 | 214,37 | 24 785,63<br>12 415,438 | - |
| 08 MATERIEL EQUIPEMENT FONCTIONNE | 15 000,00 | 15 000,00 | 15 000,00 | - | 15 000,00 | - |
| 11 AUTRES DEPENSES | 8 000,00 | 8 000,00 | 100,00 | - | 100,00 | 7 900,00 |
| TOTAL FONCTIONNEMENT | 247 400,00 | 247 400,00 | 138 309,33 | 3 503,50 | 134 805,83<br>28 248,698 | 109 090,67 |
| 08 MATERIEL EQUIPEMENT CAPITAL | 44 500,00 | 44 500,00 | 44 500,00 | - | 44 500,00 | - |
| 10 TRANSFERT | - | - | - | - | - | - |
| 16 PRETS ET AVANCES | 3 700,00 | 3 700,00 | 3 700,00 | - | 3 700,00 | - |
| 62 CAPITAL (COMPTES A PAYER) CODE | - - | - | - | - | - | - |
| TOTAL UNITE ADMINISTRATIVE (1320) | 1 740 700,00 | 1 740 700,00 | 1 591 230,19 | 123 849,68 | 1 467 380,51<br>28 248,698 | 149 469,81 |

G = SOLDE DISPONIBLE PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS GLOBAUX

# ANNEXE XII

## PROCESSUS DE CONTRACTER

### Cheminement proposé des transactions financières

Le contrat de services est préparé par l'unité administrative qui en fait la demande et doit être signé, en premier lieu, par le contractant au moins dix jours ouvrables avant le début du contrat. Il est ensuite acheminé au préposé à la préparation qui complète le contrat, s'il y a lieu, avant de le transmettre pour signature au gestionnaire autorisé au Registre de délégations et de désignations. Le gestionnaire doit s'assurer de la régularité de la transaction et de sa pertinence pour l'unité administrative avant d'approuver le contrat au nom du Ministre de l'Éducation et ceci seulement dans le cas de contrats de 10 000$ et moins. Après signature, le préposé au contrôle de la fiabilité effectue une vérification portant sur le respect des normes et directives gouvernementales, ministérielles et autres procédures en vigueur. La transaction est saisie au système comptable informatisé (SAGA) par le préposé à la saisie. Après la saisie, les données saisies sont pointées par le proposé au contrôle de la saisie avant de transmettre le contrat au préposé au classement. Ce dernier, dans le cas d'un contrat de services de 10 000$ et moins classe temporairement l'original et transmet une copie du contrat ou dans le cas d'un contrat supérieur à 10 000$ classe temporairement une copie du contrat et transmet l'original et les documents d'appui à la Direction des ressources matérielles (seulement pour les contrats de service reliés au décret 1500-88) qui s'assure du respect de la procédure pour l'octroi de contrat de services, et/ou au Service du budget pour validation de tous les contrats et approbation par les autorités compétentes (seulement pour les contrats supérieurs à 10 000$). Après validation par le Service du budget de tous les contrats, le préposé au classement transmet au contractant l'original du contrat dûment signé par le Ministère et classe temporairement la copie du contrat jusqu'au moment du paiement.

Contrat de services-Cheminement des transactions

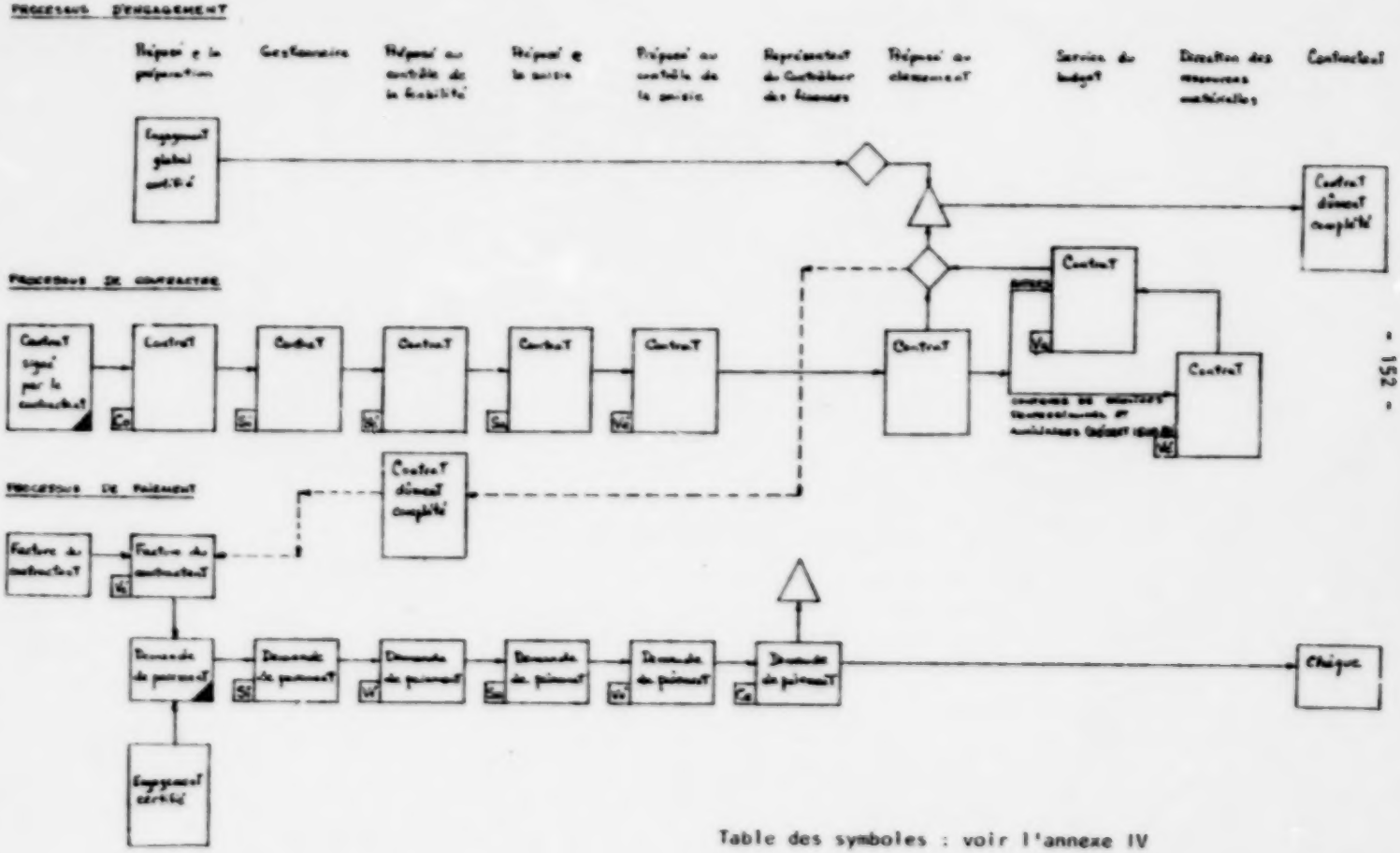



Table des symboles : voir l'annexe IV

# ANNEXE XIII

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: CONTRAT DE SERVICES**

**Utilisation:** Le formulaire de contrat type numéro 47-1526 et le formulaire de contrat pour prêt de services.

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| Préposé à la préparation | 1. | Reçoit les documents signés par le contractant (Voir point G) servant à la préparation du contrat (demande du gestionnaire).<br><br>Remarque: Pour un prêt de services, les documents doivent être signés par l'employé et l'employeur permanent. |
| | 2. | Complète le contrat. |
| | 3. | Appose ses initiales et la date à l'endroit prévu sur le contrat. (Voir point A)<br><br>Remarque: Pour un prêt de services, le point A est sur le formulaire d'engagement spécifique. |
| | 4. | Joint s'il y a lieu les documents d'appui (ex.: mémoire de justification) au contrat. |
| | 5. | Transmet cette documentation au gestionnaire habilité à signer les contrats conformément au Registre de délégations et de désignations. |
| Gestionnaire autorisé au Registre de délégations et de désignations | 6. | S'assure de la régularité et de la pertinence de la transaction pour l'unité administrative. |
| | 7. | Signe et date le contrat au nom du Ministre. (Voir point B.) |
| | 8. | Transmet le contrat et les documents d'appui au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| Préposé au contrôle de la fiabilité (Représentant de la D.F.D.) | 9. | Prend connaissance du contrat et des documents d'appui. |
| | 10. | Révise ou contrôle les éléments suivants, selon les normes ministérielles, gouvernementales et les autres procédures en vigueur:<br><br>. les disponibilités budgétaires<br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives. |
| | 11. | Signe et date le contrat lorsque la transaction est dûment complétée et conforme à la réglementation. (Voir point C) Sinon, retourne le contrat au préposé à la préparation pour correction ou l'avise de la correction apportée.<br><br>Remarque: Pour un prêt de services, le point C est sur le formulaire d'engagement spécifique. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: CONTRAT DE SERVICES**

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | 12. Transmet les contrats approuvés et les documents d'appui au préposé à la saisie. |
| Préposé à la saisie | 13. S'assure de la présence des initiales du préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 14. Procède à la saisie des contrats selon les procédés de saisie internes de la D.F.D.<br><br>Remarque: S'il y a un rejet à l'écran, retourne le contrat au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 15. Appose une évidence de saisie en inscrivant le numéro du contrat, ses initiales et la date à l'endroit désigné à cette fin sur le formulaire. (Voir point D)<br><br>Remarque: Pour un contrat de services, le point D est sur le formulaire d'engagement spécifique.<br><br>Remarque: c'est le système qui donne le numéro du contrat par ordre séquentiel.<br><br>- le système contrôle le maximum de 10 000,00 $ par individu pour les contrats accordés en vertu du décret 1637-88.<br><br>- le système contrôle le maximum de 25 % du coût original des addendas à un contrat.<br><br>- le Service du budget valide chacun des contrats saisis en indiquant à chacun des numéros de contrat une date de validation, sinon le paiement sera refusé par le système SAGA. |
| | 16. Transmet le contrat saisi et les documents d'appui au préposé au contrôle de la saisie. |
| Préposé au contrôle de la saisie | 17. Inscrit au système le numéro du contrat et compare les données à l'écran avec les données de chaque contrat saisi. |
| | 18. Appose une évidence de pointage à chaque contrat afin de certifier qu'un contrôle fut exercé sur l'exactitude des données saisies.<br><br>Remarque: lorsqu'il y a une erreur de saisie, retourne le contrat au préposé de la saisie. |
| | 19. Signe et date le contrat (voir point E).<br><br>Remarque: Pour un prêt de services le point E est sur le formulaire d'engagement spécifique. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: CONTRAT DE SERVICES**

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | 20. Transmet les contrats et les documents d'appui au préposé au classement, lequel fera le suivi suivant. |
| | 21. Transmet au Service du budget ou à la Direction des ressources matérielles (pour le décret 1500-88): |
| | - pour les contrats dont le coût est supérieur à 10 000,00 $: |
| | . le contrat original et les documents d'appui pour signature par le Sous-ministre adjoint à l'Administration ou par le Sous-ministre. |
| | - Pour les contrats dont le coût est de 10 000,00 $ et moins: |
| | . une copie du contrat et des documents d'appui. |
| | - Transmet au contractant sa copie du contrat lorsque la date de validation du Service du budget apparaît dans le système "SIGE CONTRAT". |
| La Direction des ressources matérielles | 22. S'assure du respect du décret 1500-88 appose ses initiales (voir point F) et transmet les documents au Service du budget pour validation. |
| Le Service du budget | 23. Vérifie: |
| | . la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives |
| | 24. Fait signer le contrat par le Sous-ministre adjoint à l'administration ou le sous-ministre, s'il y a lieu. |
| | 25. Saisie au système "SIGE-CONTRAT" la date de validation. |
| | 26. Transmet à la D.F.D. le contrat et les documents d'appui s'il s'agit d'un original. |

FORMULAIRE 47-1526

(Décret 1500-88 du 4 octobre 1988)
(Décret 1637-88 du 26 octobre 1988)

Gouvernement du Québec
**Ministère de l'Éducation**

Services reliés à ____________

CONTRAT N° ____________ | N° de la directive ____________

D. ____________ | N° d'engagement budgétaire ____________ | A. ____________

N° du centre de responsabilité ____________

E. ____________ | Formulaire F-431 requis oui ☐ non ☐ | C. ____________

Nom de l'unité administrative ____________

ENTRE Le ministre de l'Éducation, pour et au nom du Gouvernement du Québec, agissant par ____________

(titre) ____________
autorisé au plan de gestion financière du ministère de l'Éducation

**LE MINISTRE**

ET ____________

N° - Rue ____________

Ville ____________ Code postal ____________

et dont le numéro d'assurance-sociale est ____________

Scolarité ____________

Copie de la résolution de la firme autorisant le signataire du contrat, s'il y a lieu ☐

**LE CONTRACTANT**

MANDAT: ____________

1.0 ____________

2.0 **Le MINISTRE** s'engage à verser au CONTRACTANT une somme n'excédant pas ________ $ incluant les taxes, si applicables, les frais de déplacement et de séjour, s'il y a lieu, et selon les modalités de paiement suivantes: ____________

3.0 **Le CONTRACTANT** a droit au remboursement de ses frais de déplacement et de séjour autorisés selon la directive du Conseil du trésor.

5-74 ☐ 7-74 ☐

4.0 **LE CONTRACTANT** s'engage à réaliser son mandat du ____________ au ____________ ou en ____________ jours.

5.0 Autres conditions: ____________

F. ____________

6.0 Ce contrat peut être résilié par le CONTRACTANT sous réserve d'un préavis recommandé de ______ jours suivant la date de réception.

**7.0 Toutes les clauses apparaissant au verso font partie intégrante du contrat.**

8.0 Le responsable du dossier au ministère de l'Éducation est ____________

EN FOI DE QUOI, LES PARTIES ONT SIGNÉ:

LE CONTRACTANT,

G. ____________ ____________ (date)

LE MINISTRE DE L'ÉDUCATION PAR:

B. ____________ ____________ (date)

9.0 Le CONTRACTANT s'engage:

9.1 À remplir pour toute la durée du contrat les fonctions pour lesquelles il a été choisi et qui apparaissent au mandat;

9.2 À respecter dans l'exécution de ses obligations les exigences du MINISTRE.

10.0 Le CONTRACTANT cède par les présentes au MINISTRE tous les droits d'auteurs afférents au présent contrat. De plus, le CONTRACTANT garantit que le travail présenté est bien de sa conception et que tous les emprunts à d'autres sources sont clairement identifiés en vue de l'obtention des droits d'auteurs.

11.0 Le CONTRACTANT s'engage à faire en sorte qu'aucun des éléments produits dans le cadre du présent contrat ne contienne quoi que ce soit qui puisse entraîner ou susciter des actions ou poursuites judiciaires pour plagiat.

12.0 Tous les documents, données et informations produits par le CONTRACTANT pour les fins du présent contrat deviennent la propriété du MINISTRE.

13.0 Tous les documents, données et informations acquis, utilisés ou produits par le CONTRACTANT pour les fins du présent contrat sont considérés comme confidentiels et ne peuvent être diffusés sans l'autorisation du MINISTRE.

14.0 Pour le remboursement des frais de déplacement et de séjour prévu à l'article 3.0, ceux-ci devront être consignés sur le formulaire utilisé à cette fin au ministère de l'Éducation et devront être appuyés par les pièces justificatives originales requises.

15.0 Les parties peuvent en tout temps, par simple accord écrit entre elles, modifier certaines prévisions relatives au travail que le CONTRACTANT doit accomplir en vertu du présent contrat en autant que telles modifications n'entraînent pour le MINISTRE aucun coût additionnel à celui prévu à l'article 2.0 du présent contrat.

16.0 Le MINISTRE POURRA, sous réserve de ses recours en dommages et intérêts, mettre fin au présent contrat sur le champ moyennant un avis écrit et recommandé au CONTRACTANT:

16.1 Si le CONTRACTANT ne respecte pas toutes les obligations qui lui incombent en vertu du présent contrat;

ou

16.2 Si le MINISTRE estime que les travaux remis par le CONTRACTANT sont inacceptables;

ou

16.3 Si le MINISTRE est d'avis, pour quelque motif que ce soit, que les travaux confiés au CONTRACTANT en vertu du présent contrat ne peuvent plus être exécutés.

17.0 En cas de résiliation du présent contrat, le MINISTRE pourra entrer, à la date de résiliation, en possession de tous les travaux réalisés par le CONTRACTANT et de tout le matériel qui lui a été confié.

18.0 S'il y a résiliation par le MINISTRE en vertu de l'article 16.0 du présent contrat, le CONTRACTANT sera rémunéré pour les travaux réalisés à la date effective de la résiliation.

19.0 Dans le cas d'engagement d'employés provenant d'une institution subventionnée par le Gouvernement du Québec, le formulaire F-431 est requis.

20.0 S'il s'agit d'un contrat autre qu'un contrat à prix forfaitaire, les demandes de paiement découlant de l'exécution de ce contrat seront sujettes à la vérification par le contrôleur des finances qui, à cette fin, aura tous les pouvoirs prévus à la Loi sur les Commissions d'enquêtes (L.R.Q., c.c. 37) et plus particulièrement le pouvoir de prendre connaissance et de faire un examen de tous les registres et documents qu'il jugera utiles à cette vérification.

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
**Direction générale du financement**

# CONTRAT TYPE

CONCERNANT L'ENGAGEMENT SUR UNE BASE DE PRÊT DE SERVICES DU PERSONNEL DU RÉSEAU DE L'ÉDUCATION

DIRECTIVE: 5-83

1035, rue De La Chevrotière
Québec, Québec

**CONTRAT**

**ENTRE**

Le Ministère _____

dûment représenté par _____

en sa qualité de _____

ci-après appelé LE MINISTÈRE

**ET**

_____

fonction _____ classement _____

no. rue _____ app. _____

ville _____ code postal _____

no tél. _____ N.A.S. _____

ci-après appelé L'EMPLOYÉ

_____

adresse _____

ici représenté et agissant par _____

en vertu d'une résolution de l'établissement, en date du _____

_____ dont copie conforme est annexée au présent contrat,

ci-après appelé L'EMPLOYEUR PERMANENT.

LESQUELLES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT:

I - IDENTIFICATION DU MANDAT

1.0 Les services de l'EMPLOYÉ sont requis_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Le niveau de cet emploi est celui de_____

_____

_____

1.1 L'adresse du lieu de travail ou du port d'attache est_____

_____

_____

_____

1.2 Les services de l'EMPLOYÉ sont retenus par le MINISTÈRE pour les fins du présent contrat à compter du_____

pour une période finissant le_____

II - PRINCIPES GÉNÉRAUX

2.0 Les parties s'engagent à respecter, dans le cadre du présent contrat de prêt de services, les dispositions prévues à la convention collective de l'EMPLOYÉ.

2.1 Malgré l'article précédent, (s'il y a accord entre les parties) le nombre d'heures de travail par semaine, l'horaire de travail, le calcul et le mode de rémunération du temps supplémentaire, le nombre de jours fériés et de vacances ainsi que le contrôle de l'assiduité sont ceux en vigueur au sein du MINISTÈRE.

III- ENGAGEMENTS DE L'EMPLOYÉ

3.0 L'EMPLOYÉ s'engage à remplir pour toute la durée du contrat, les fonctions pour lesquelles il a été choisi et à respecter dans l'exécution de ses obligations les exigences du MINISTÈRE.

Les parties peuvent en tout temps, par simple accord écrit, modifier certaines prévisions relatives au travail que l'EMPLOYÉ doit accomplir en vertu du présent contrat en autant que de telles modifications n'entraînent pas pour le MINISTÈRE des coûts additionnels à ceux prévus au présent contrat.

3.1 L'employé doit fournir tout travail de nature professionnelle visé par ce contrat de manière exclusive au Ministère.

3.2 L'EMPLOYÉ accepte de ne pas prendre plus de_____
( ) jours de vacances durant la période couverte par le présent contrat.

3.3 L'EMPLOYÉ accepte que les jours fériés à lui être appliqués durant la période couverte par le présent contrat soient ceux prévus_____
_____
_____

3.4 L'EMPLOYÉ accepte que la journée de travail à lui être appliquée soit celle prévue_____
_____, soit_____heures par jour pour une semaine de _____heures.

3.5 L'EMPLOYÉ accepte que l'horaire de travail à lui être appliqué soit celui en vigueur_____
_____

3.6 L'EMPLOYÉ accepte que les modalités de calcul et de rémunération du temps supplémentaire soient celles prévues à _____

_____.

Toutefois, du temps supplémentaire ne pourra être effectué que suite à une autorisation préalable du MINISTÈRE.

3.7 L'EMPLOYÉ accepte que le contrôle de son assiduité soit fait selon la méthode en vigueur _____

_____.

LE MINISTÈRE avise L'EMPLOYEUR PERMANENT de toute absence de l'EMPLOYÉ, sauf celles autorisées en compensation de temps supplémentaire.

## IV - ENGAGEMENTS DE L'EMPLOYEUR PERMANENT

4.0 L'EMPLOYEUR PERMANENT verse à l'EMPLOYÉ le traitement auquel il aurait droit s'il avait été à son emploi à temps complet et ce, de la même manière. Le montant total est estimé à _____

_____$.

4.1 L'EMPLOYEUR PERMANENT exécute en faveur de l'EMPLOYÉ toutes les obligations auxquelles il est tenu et, à ce titre, lui verse les bénéfices sociaux de la même manière que s'il avait été à son emploi à temps complet. Le montant total est estimé à _____

_____$.

4.2 Advenant le cas où, suite à un accord entre les parties, l'EMPLOYÉ ne peut bénéficier du nombre de jours de vacances auquel il aurait eu normalement droit en vertu des dispositions de sa convention collective, L'EMPLOYEUR PERMANENT verse alors à L'EMPLOYÉ un montant équivalent à _____( ) de son traitement annuel pour chaque jour de vacances ainsi travaillé. Le montant total est estimé à _____$.

4.3 Advenant le cas où, suite à un accord entre les parties, L'EMPLOYÉ ne peut bénéficier du nombre de jours fériés auquel il aurait eu normalement droit en vertu des dispositions de sa convention collective, L'EMPLOYEUR PERMANENT verse alors à L'EMPLOYÉ un montant équivalent à _____( ) de son traitement annuel pour chaque jour férié ainsi travaillé. Le montant total est estimé à_____$.

4.4 Advenant le cas où, suite à une autorisation préalable du MINISTÈRE, L'EMPLOYÉ exécute des heures supplémentaires de travail et demande à être rémunéré en espèces, L'EMPLOYEUR PERMANENT lui verse alors une rémunération en espèces pour chaque heure supplémentaire conformément aux dispositions de l'article 3.6. Le montant total est estimé à_____$.

4.5 L'employeur permanent assure le Ministère qu'aucune réclamation ne lui sera faite par l'employé pour salaire, honoraires ou pour des droits d'auteur relativement à du travail exécuté par l'employé dans le cadre de son emploi au Ministère ou pour toute autre cause découlant de cet emploi.

V - ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE

5.0 Le MINISTÈRE rembourse à L'EMPLOYEUR PERMANENT ____% des frais relatifs à la rémunération de L'EMPLOYÉ PRÉVUS AUX ARTICLES 4.0 et 4.1 et 100% des frais prévus aux articles 4.2, 4.3 et 4.4 et ce, sur production périodique d'une facture détaillée accompagnée des pièces justificatives nécessaires.

5.1 Le MINISTÈRE verse à L'EMPLOYÉ une allocation _____ _____de _____$ ( ) pendant _____( ) _____ à titre de frais d'assignation pour un montant total estimé à ___ _____ _____$, conformément aux Règles sur les frais de déplacement des fonctionnaires (R.R.Q., chap. A-6, r. 15).

5.2 Le MINISTÈRE rembourse à L'EMPLOYÉ les frais de déplacement et de séjour dûment autorisés par le MINISTÈRE et assumés par L'EMPLOYÉ dans l'exercice de ses fonctions et ce, conformément aux Règles sur les frais de déplacement des fonctionnaires (R.R.Q., 1981, chap. A-6, r. 15). Le montant total est estimé à _____ _____$.

## VI DISPOSITIONS DIVERSES

6.0 L'employé, de même que l'employeur permanent, reconnaissent que tous les droits d'auteur que ce soit, y compris les droits de traduction, d'adaptation et de reproduction sur toute oeuvre réalisée par l'employé dans le cadre de ce contrat appartiennent au gouvernement du Québec et en effectuent cession en conséquence.

6.1 Advenant le cas où les dépenses encourues et à encourir pour compléter le présent contrat seraient supérieures au coût total prévu de _____$, le MINISTÈRE s'engage à réviser ce montant et à le modifier si les dépenses sont conformes aux termes du présent contrat. La modification se fera par un écrit qui deviendra partie intégrante du contrat.

6.2 L'une ou l'autre des parties peut mettre fin au présent contrat sous réserve d'un préavis de cinq (5) jours par lettre recommandée aux deux autres parties.

6.3 En cas de résiliation de ce contrat, le MINISTÈRE pourra alors prendre possession de tous les travaux réalisés par l'employé dans le cadre du présent contrat, qu'ils soient complétés ou non. Il en sera de même pour tout le matériel et tous les documents qui auront été remis à l'employé par le MINISTÈRE à l'occasion de travaux requis de l'employé pendant la durée de ce contrat.

6.4 Le présent contrat pourra être renouvelé par un avenant mais ne pourra, en aucun cas, excéder trois ans.

EN FOI DE QUOI LES PARTIES ONT SIGNÉ,

C. _____ _____

L'EMPLOYÉ — Date

C. _____ _____

L'EMPLOYEUR PERMANENT — Date

R. _____ _____

LE MINISTÈRE — Date

COÛT DE L'ENGAGEMENT D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE
POUR L'ANNÉE 1989-1990

1. IDENTIFICATION

Nom de la Commission scolaire _____

Nom du candidat _____

Poste occupé à la Commission scolaire en 1988-1989 _____
(Précisez)

Statut professionnel _____
(Précisez)

Période d'emploi selon votre statut _____ à _____
Nombre de mois

2. TRAITEMENT

Salaire annuel en 1989-1990 selon la convention collective _____

Notre: Allocation sécurité d'emploi (s'il y a lieu) _____

PLUS: BÉNÉFICES MARGINAUX

| | | |
|---|---|---|
| Assurance-chômage | _____ | |
| R.A.M.Q. | _____ | |
| R.R.Q. | _____ | |
| Jours maladie remboursables (s'il y a lieu) | _____ | |
| Assurance groupe | _____ | |
| Autre | _____ | _____ |
| Total des bénéfices marginaux | | _____ |
| Estimation du coût relié à l'engagement (au prorata du nombre de jours) | | _____ |
| TOTAL: | | _____ |

Signature

## ANNEXE XIV

## PROCESSUS D'ACHAT DE BIENS

### Cheminement proposé des transactions financières

La demande d'achat de biens est préparée par l'unité adminstrative qui fait la demande et est acheminée au préposé à la préparation qui complète le formulaire de demande d'achat de biens avant de la transmettre pour signature au gestionnaire autorisé au Registre de délégations et de désignations. Le gestionnaire doit s'assurer de la régularité de la transaction et de sa pertinenece pour l'unité adminstrative avant d'approuver la demande d'achat de biens au nom du ministre de l'Éducation.

Après signature, le préposé au contrôle de la fiabilité effectue une vérification portant sur le respect des normes et directives gouvernementales, ministérielles et autres procédures en vigueur. La transaction est saisie au système comptable informatisé (SAGA) par le préposé à la saisie. Après la saisie, la demande d'achat de biens est pointée par le préposé au contrôle de la saisie. Ensuite, ce dernier:

a)si l'engagement est supérieur à 500$ mais inférieur à 2 000$, transmet une copie de la transaction au préposé au classement et l'original à la Direction des ressources matérielles pour validation.
b)si l'engagement est de 2 000$ et plus, transmet l'original de la transaction au représentant du Contrôleur des finances pour fin de certification budgétaire. Après la certification, ce dernier transmet l'original et les documents d'appui à la Direction des ressources matérielles pour validation.

Le préposé au classsement reçoit les transactions validées par le responsable de l'Approvisionnement (Direction des ressources matérielles) et les classe temporairement jusqu'au moment de la demande de paiement.

Achat de biens - Cheminement des transactions

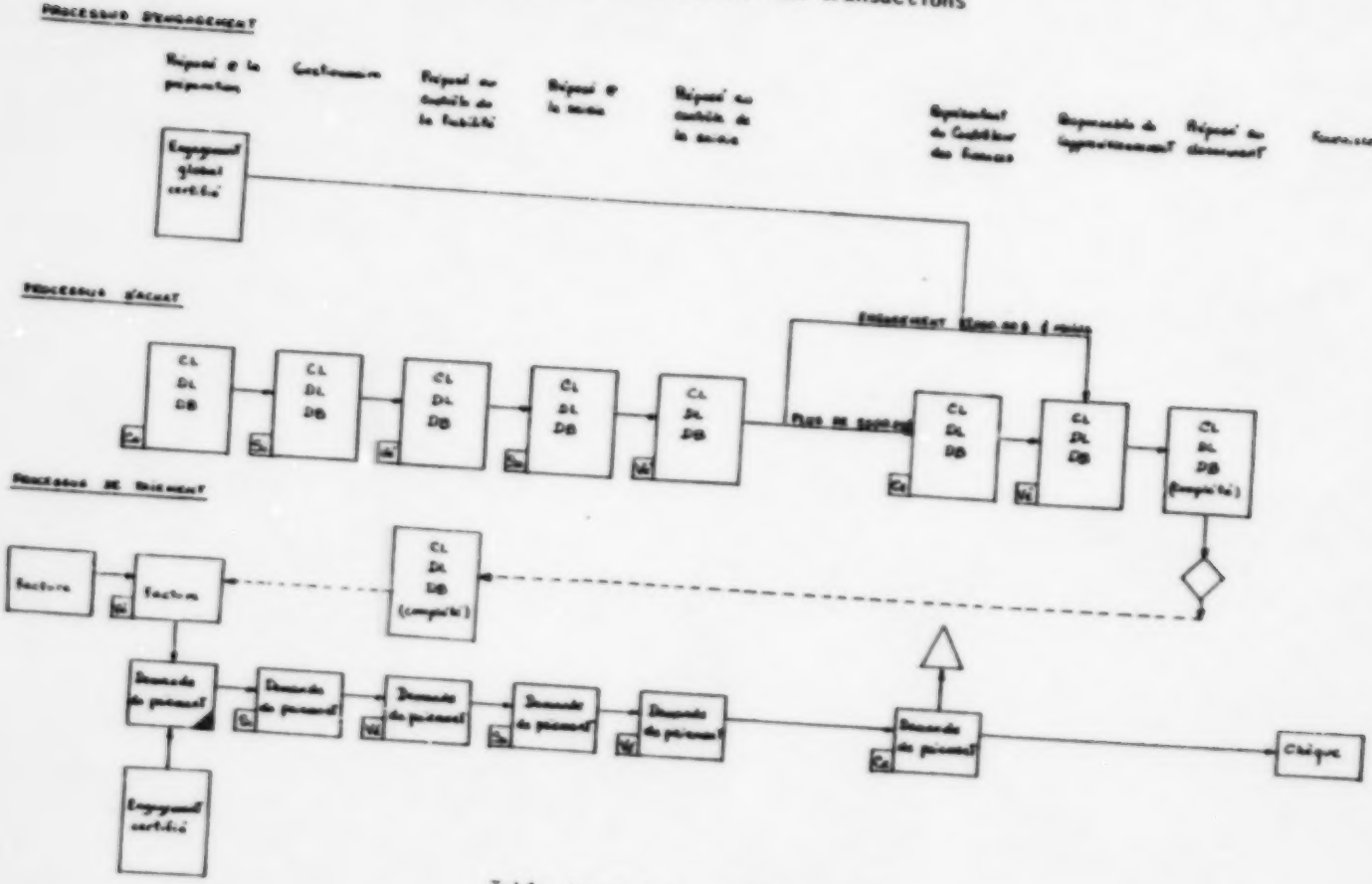


Table des symboles: voir l'annexe IV

ANNEXE XV

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: COMMANDE LOCALE ET DEMANDE DE LIVRAISON: TRANSACTION E-230**

Utilisation: Le présent procédé s'applique lorsque conformément au manuel "Approvisionnements" du ministère des Approvisionnements et Services, (chapitre 4-3-3 et 4-3-4) l'acquisition d'un bien doit être faite en utilisant la commande locale ou une demande de livraison. (Formulaire FA-30)

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| Préposé à la préparation | 1. | Reçoit le formulaire FA-30 "Commande locale ou Demande de livraison" du requérant. |
| | 2. | Complète la partie du formulaire FA-30 précisant la commande selon les instructions du Manuel d'approvisionnement. |
| | 3. | Complète la partie du formulaire FA-30 concernant l'engagement budgétaire selon les procédés de saisie interne de la D.F.D. |
| | 4. | Appose ses initiales et la date à l'endroit prévu sur le formulaire FA-30 (Voir Point A). |
| | 5. | Joint, s'il y a lieu, les documents d'appui au formulaire FA-30. |
| | 6. | Transmet cette documentation au gestionnaire habilité à autoriser les achats et l'engagement budgétaire conformément au Registre de délégations et désignations. |
| Gestionnaire autorisé au Registre de délégations et désignations | 7. | S'assure de la régularité de la transaction E-230. |
| | 8. | Signe et date le formulaire FA-30 à la section "Autorisé par:" (Voir Point B). |
| | 9. | Transmet le formulaire FA-30 et les documents d'appui au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| Préposé au contrôle de la fiabilité (Représentant de la D.F.D.) | 10. | Prend connaissance des transactions E-230 et des documents d'appui. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

| ACTIVITÉ: COMMANDE LOCALE ET DEMANDE DE LIVRAISON: TRANSACTION E-230 | |
|---|---|
| **RESPONSABILITÉ** | **ACTION** |
| | 11. Révise ou contrôle les éléments suivants selon les normes ministérielles, gouvernementales et les autres procédures en vigueur:<br><br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives. |
| | 12. Signe et date le formulaire FA-30 à la section "Demande d'imputation d'engagement" lorsque la transaction est dûment complétée et conforme à la réglementation. (Voir Point C) Sinon, retourne le formulaire FA-30 au préposé à la préparation pour correction ou l'avise de la correction apportée. |
| | 13. Transmet les formulaires FA-30 approuvés et les documents d'appui au préposé à la saisie. |
| Préposé à la saisie | 14. S'assure de la présence de la signature du préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 15. Procède à la saisie des transactions E-230 selon les procédés de saisie interne de la D.F.D.<br><br>Remarque: s'il y a un rejet à l'écran, retourne le formulaire FA-30 au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 16. Appose une évidence de saisie en inscrivant le numéro SAGA, ses initiales, et la date à l'endroit désigné à cette fin sur le formulaire. (Voir Point D)<br><br>Remarque: le système ne donne un numéro SAGA que s'il y a une disponibilité budgétaire. |
| | 17. Fait imprimer la liste des numéros SAGA saisis au système. |
| | 18. Transmet au préposé au contrôle de la saisie la liste des numéros SAGA saisis et les formulaires FA-30. |
| Préposé au contrôle de la saisie | 19. Inscrit au système le numéro SAGA et compare les données à l'écran avec les données de chaque formulaire FA-30 saisi. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

ACTIVITÉ: COMMANDE LOCALE ET DEMANDE DE LIVRAISON: TRANSACTION E-230

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | 20. Appose une évidence de pointage à chaque numéro SAGA apparaissant sur la liste afin de certifier qu'un contrôle fut exercé sur l'exactitude des données saisies.<br><br>Remarque: lorsqu'il y a une erreur de saisie, retourne le formulaire FA-30 au préposé à la préparation pour compléter une demande E-224 (Correction d'engagement). |
| | 21. Signe et date la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 22. Si l'engagement est de 2 000 $ et moins:<br><br>a) transmet la liste des numéros SAGA saisis et une copie de la transaction E-230 (Service demandeur) accompagnée d'une copie des documents d'appui au préposé au classement.<br><br>b) Transmet les transactions E-230 (originaux et autres copies) et les documents d'appui au responsable de l'approvisionnement du MÉQ. (Direction des ressources matérielles)<br><br>Si l'engagement est supérieur à 2 000 $:<br><br>Transmet la liste des numéros SAGA saisis, les transactions E-230 et les documents d'appui au représentant du Contrôleur des finances. |
| Représentant du Contrôleur des finances. | 23. Prend connaissance de la liste des numéros SAGA saisis, des transactions E-230 et des documents d'appui. |
| | 24. Vérifie:<br><br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives |
| | 25. Signe les formulaires FA-30 (Voir Point E) et contresigne la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 26. Transmet au responsable de l'Approvisionnement du MÉQ toutes les transactions E-230 (originaux et autres copies) et les documents d'appui. |
| | 27. Transmet la liste des numéros SAGA saisis et une copie de la transaction E-230 (Service demandeur) accompagnée |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

ACTIVITÉ: COMMANDE LOCALE ET DEMANDE DE LIVRAISON: TRANSACTION E-230

| RESPONSABILITÉ | ACTION |
|---|---|
| | d'une copie des documents d'appui au préposé au classement. |
| Responsable de l'Approvisionnement (MEQ) | 28. Prends connaissance des transactions E-230 et des documents d'appui. |
| | 29. S'assure que la demande est formulée conformément aux exigences du ministère des Approvisionnements et Services. |
| | 30. Consulte les autres services spécialisés du secteur de l'administration lorsqu'il le juge à propos.<br>Services spécialisés: selon la nature du produit, il peut s'agir de la Direction générale du financement, de la Direction des ressources matérielles, de la Direction des communications et de la Direction générale des ressources informationnelle. |
| | 31. Vérifie si le contenu de la demande est conforme au budget autorisé et à la réglementation existante. |
| | 32. Assure le cheminement de la transaction au M.A.S. |
| | 33. Est l'interlocuteur ministériel auprès du ministère des Approvisionnements et Services, du fournissesur ou de tout autre service gouvernemental selon le cas. |
| | 34. Évalue a posteriori, la pertinence de l'achat et les modalités de la transaction. |
| | 35. Transmet au préposé au classement la copie # 2 (Contrôleur des finances - Engagement) la copie # 3 (Comptabilité) et la copie # 6 (Contrôleur des finances - paiement accusé de réception). |
| Préposé au classement | 36. Transmet les formulaires FA-30 saisis selon la distribution prévue par la D.F.D. |
| | 37. Classe la liste des numéros SAGA saisis et les transactions E-230 selon la méthode de classement préconisée par la D.F.D. |

Gouvernement du Québec
Ministère

| COCHER | | |
|---|---|---|
| ☐ | **COMMANDE LOCALE:** | **17 CL-** |
| ☐ | **DEMANDE DE LIVRAISON:** | **16 DL-** |
| | **COMMANDE OUVERTE NO:** | |

**280797**

PAGE 1 DE ______

DATE ______

ÉMISE À

AUCUNE MODIFICATION À CETTE COMMANDE NE PEUT ÊTRE FAITE SANS L'AUTORISATION DU MINISTÈRE.

LE NUMÉRO DE COMMANDE DOIT APPARAÎTRE SUR LES EMBALLAGES, LES FACTURES, LES CONNAISSEMENTS, LES FEUILLES D'EXPÉDITION ET DE LIVRAISON.

LA FACTURE DOIT RÉFÉRER AU NUMÉRO DE LA DEMANDE DE LIVRAISON (DL) AINSI QU'AU NUMÉRO DE LA COMMANDE OUVERTE. LES CONDITIONS DE LA COMMANDE OUVERTE NE PEUVENT ÊTRE MODIFIÉES QUE PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ACHATS.

SAUF INDICATION CONTRAIRE, VEUILLEZ FACTURER EN INCLUANT LES TAXES FÉDÉRALE ET PROVINCIALE.

**LIVRER À**

**ENVOYEZ L'ORIGINAL ET UNE COPIE DE LA FACTURE À**

| ART | QUANTITÉ | DESCRIPTION | PRIX UNITAIRE | UNITÉ DE MESURE | TOTAL NET |
|---|---|---|---|---|---|
| | | C. ______ | | | |
| | | D. NUMÉRO SAGA | | | |
| | | ______ SIGNATURE SERVICES SPÉCIALISÉS | | | |

**MINISTÈRE OU ORGANISME**

RÉQUISITIONNÉ PAR: A. ______

AUTORISÉ PAR ______

DEMANDE D'IMPUTATION D'ENGAGEMENT

B. ______ SIGNATURE ______ DATE

LES PRIX CI-HAUT MENTIONNÉS SONT TAXE FÉDÉRALE ☐ EXEMPTE ☐ INCLUSE

TAXE PROVINCIALE

TOTAL ▶

DATE DE LIVRAISON

F.A.B. DESTINATION OU SELON LA COMMANDE OUVERTE

CONDITIONS

IMPORTATION ☐ EN FRANCHISE

**CONTRÔLEUR DES FINANCES**

CERTIFICAT D'IMPUTATION ET DE DISPONIBILITÉ BUDGÉTAIRE

E. ______ SIGNATURE ______ DATE

| CODE TRANS | MINISTÈRE | EXERCICE | NUMÉRO D'ENGAGEMENT PREF | NUMÉRO DU DOSSIER | SUFF | CENTRE DE RESP | PRO-GRAMME | ÉLÉMENT DE PROGRAMME | CODE DÉPT | CAT. GÉNÉ | SOUS CAT | SS CAT | STATISTIQUE | INFRA-STRUCTURE | MONTANT |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 230 | | | | 280797 | | | | | | | | | | | |

| DATE AN | MS | JR | NUMÉRO DU FOURNISSEUR | | | ENGAGEMENT ANTÉRIEUR PREF | NUMÉRO | SUFF | DATE DE LIVRAISON AN | MS | JR | CONDITIONS DE PAIEMENT % | JOURS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | |

| CLASSE | S-CL | CT |
|---|---|---|
| | | |

# ANNEXE XVI

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE DE BIEN - TRANSACTION E-225R**

Utilisation: Le présent procédé s'applique lorsque conformément au manuel "Approvisionnements" du ministère des Approvisionnements et Services, (chapitre 4-3-5) l'acquisition d'un bien doit être faite en utilisant le formulaire "Demande de bien" (formulaire FA-38)

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| Préposé à la préparation | 1. | Reçoit le formulaire FA-38 "Demande de bien" du requérant. |
| | 2. | Remplit la partie du formulaire FA-38 concernant l'engagement budgétaire selon les procédés de saisie interne de la D.F.D. |
| | 3. | Appose ses initiales et la date à l'endroit prévu sur le formulaire. (Voir point A) |
| | 4. | Joint s'il y a lieu les documents d'appui au formulaire FA-38. |
| | 5. | Transmet cette documentation au gestionnaire habilité à autoriser les achats et l'engagement budgétaire conformément au Registre de délégations et de désignations. |
| Gestionnaire autorisé au Registre de délégations et de désignations | 6. | S'assure de la régularité de la transaction E-225R. |
| | 7. | Signe et date le formulaire FA-38 à la section "Demande d'imputation d'engagement" (Voir point B). |
| | 8. | Transmet le formulaire FA-38 et les documents d'appui au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| Préposé au contrôle de la fiabilité (Représentant de la D.F.D.) | 9. | Prend connaissance des transactions E-225R et des documents d'appui. |
| | 10. | Révise ou contrôle les éléments suivants selon les normes ministérielles, gouvernementales et les autres procédures en vigueur:<br>. la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE DE BIEN - TRANSACTION E-225R**

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| | 11. | Signe et date le formulaire FA-38 à la section "demande d'imputation d'engagement" lorsque la transaction est dûment complétée et conforme à la réglementation (Voir point C). Sinon, retourne le formulaire FA-38 au préposé à la préparation pour correction ou l'avise de la correction apportée. |
| | 12. | Transmet les formulaires FA-38 approuvés et la documentation d'appui au préposé à la saisie. |
| Préposé à la saisie | 13. | S'assure de la présence de la signature du préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 14. | Procède à la saisie des transactions E-225R selon les procédés de saisie interne de la D.F.D.<br><br>Remarque: S'il y a un rejet à l'écran, retourne le formulaire FA-38 au préposé au contrôle de la fiabilité. |
| | 15. | Appose une évidence de saisie en inscrivant le numéro SAGA, ses initiales et la date à l'endroit désigné à cette fin sur le formulaire (Voir point D).<br><br>Remarque: le système ne donne un numéro SAGA que s'il y a une disponibilité budgétaire. |
| | 16. | Fait imprimer la liste des numéros SAGA saisis au système. |
| | 17. | Transmet au préposé au contrôle de la saisie la liste des numéros SAGA saisis et les formulaires FA-38. |
| Préposé au contrôle de la saisie | 18. | Inscrit au système le numéro SAGA et compare les données à l'écran avec les données de chaque formulaire FA-38 saisi. |
| | 19. | Appose une évidence de pointage à chaque numéro SAGA sur la liste afin de certifier qu'un contrôle fut exercé sur l'exactitude des données saisies. |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

| ACTIVITÉ: DEMANDE DE BIEN - TRANSACTION E-225R | |
|---|---|
| **RESPONSABILITÉ** | **ACTION** |
| | Remarque: Lorsqu'il y a une erreur de saisie, retourne le formulaire FA-38 au préposé à la préparation pour compléter une demande E-224 (correction d'engagement). |
| | 20. Signe et date la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 21. Si l'engagement est de 2 000 $ et moins: |
| | a) transmet la liste des numéros SAGA saisis et une copie de la transaction E-225 R (Service demandeur) accompagnée d'une copie des documents d'appui au préposé au classement. |
| | b) Transmet les transactions E-225 R (originaux et autres copies) et les documents d'appui au responsable de l'approvisionnement du MEQ. (Direction des ressources matérielles). |
| | Si l'engagement est supérieur à 2 000 $: |
| | Transmet la liste des numéros SAGA saisis, les transactions E-225 R et les documents d'appui au représentant du Contrôleur des finances. |
| Représentant du Contrôleur des finances | 22. Prend connaissance de la liste des numéros SAGA saisis, des transactions E-225R et des documents d'appui. |
| | 23. Vérifie: |
| | . la codification<br>. les autorisations<br>. le respect de la réglementation et des directives. |
| | 24. Signe les formulaires FA-38 (Voir point E) et contresigne la liste des numéros SAGA saisis. |
| | 25. Transmet au responsable de l'Approvisionnement du MÉQ toutes les transactions E-225R (originaux et autres copies) et les documents d'appui. |
| | 26. Transmet la liste des numéros SAGA saisis et une copie (Service demandeur) de la transaction E-225R accompagnée d'une copie des documents d'appui au préposé au classement |

**DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**
**DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE**

**ACTIVITÉ: DEMANDE DE BIEN - TRANSACTION E-225R**

| RESPONSABILITÉ | | ACTION |
|---|---|---|
| Responsable de l'Approvisionnement (MEQ) | 27. | Prends connaissance des transactions E-225 R et des documents d'appui. |
| | 28. | S'assure que la demande est formulée conformément aux exigences du ministère des Approvisionnements et Services. |
| | 29. | Consulte les autres services spécialisés du secteur de l'Administration lorsqu'il le juge à propos.<br><br>Services spécialisés: selon la nature du produit, il peut s'agir de la Direction générale du financement, de la Direction des ressources matérielles, de la Direction des communications et de la Direction générale des ressources informationnelle. |
| | 30. | Vérifie si le contenu de la demande est conforme au budget autorisé et à la réglementation existante. |
| | 31. | Assure le cheminement de la transaction au M.A.S. |
| | 32. | Est l'interlocuteur ministériel auprès du ministère des Approvisionnements et Services, du fournissesur ou de tout autre service gouvernemental selon le cas. |
| | 33. | Évolue a posteriori, la pertinence de l'achat et les modalités de la transaction. |
| | 34. | Transmet au préposé au classement la copie (Contrôle des engagements) seulement. |
| Préposé au classement | 35. | Transmet les formulaires FA-38 saisis selon la distribution prévue par la D.F.D. |
| | 36. | Classe la liste des numéros SAGA saisis et les transactions E-225R selon la méthode préconisée par la D.F.D. |

Gouvernement du Québec

# DEMANDE DE BIEN

675359

Page 1 de _____

Ministère

Livrer à

Facturer à

- Date de rédaction: _____
- Numéro de la demande de bien précédente: _____
- Date de la demande de bien précédente: _____
- Pour plus de détails: _____ Tél.: _____
- Livraison demandée: _____

| Art. | Quantité | Description | À l'usage du S.A.G. Prix unitaire | Unité de mesure | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

D. NUMÉRO SAGA

A. _____ SIGNATURE SERVICES SPÉCIALISÉS

| Code trans. | Ministère | Exercice | Numéro d'engagement: Prol. | Demande de bien nº: | Suff. | Centre de resp. | Programme | Élément de prog. | Class. compt. | Catégorie | Sous-cat. | S.S. cat. | Statistique | Infrastructure de programme | Montant estimé |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 225 | | | 18 | 675359 | | | | | | | | | | | $ |

**Ministère ou organisme**

Division/District/Service/Direction

C. _____ Date

Demande d'imputation d'engagement

B. _____ Date

Responsable de l'approvisionnement

D. _____ Date

| Date An | Mo | Jr | Suff. | NUMÉRO D'ENGAGEMENT ANTÉRIEUR |
|---|---|---|---|---|
| | | | $ | |

À l'usage du S.A.G. Classe | sous-classe

**Contrôleur des finances**

Certificat d'imputation et de disponibilité budgétaire

E. _____ Date

FA-38 (83-09) E225R

Service des achats du gouvernement

## BIBLIOGRAPHIE

ALGOUD, J.-P. (1983), Initiation au contrôle de gestion, 2e édition, Presses universitaires de Lyon.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (1978), Commission on Auditor's Responsibilities.

ARDOIN, J.-L., JORDAN,H. (1978), Le contrôleur de gestion, Flammarion, Paris.

ARTHUR ANDERSON & CO. (1978), AGuide for Studing and Evaluating Internal Accounting Controls.

ASSEMBLÉE NATIONALE (1988), Loi modifiant la loi sur le ministère de l'Éducation, L.R.Q., chapitre 59, article 3.1.

BEAUREGARD, C. (1988), Contrôles financiers, École nationale d'administration publique.

CANADA-BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL (1982), Normes de vérification interne dans le gouvernement du Canada.

CARRIÈRE, ÉMILE J., LEFEVRE, GÉRARD. La gestion par objectifs, Réseau de développement d'organisation Inc.

CHEVALIER, G., HOULE, Y. (1984), L'expert comptable et la mission de vérification, Mc Graw - Hill.

COLLINS, L. (1983), Pour un meilleur contrôle interne, Revue française de gestion, Janvier - Février, no. 39, pp. 36 - 42.

COOKE, J.E., DRURY, D.H. (1981), Planification et contrôle de la gestion des systèmes informatiques, Société des comptables en management du Canada.

DE GUERNY, GUIRIEC (1976), Principes et pratiques de gestion prévisionnelles, Delmas.

DUBÉ, S. (1984), Développement et implantation de contrôles internes en milieu scolaire, École nationale d'administration publique, Rapport d'intervention.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (1981), Le contrôle interne - Activité de perfectionnement préparée à l'intention des directeurs des services financiers des commissions scolaires du Québec.

ETHERINGTON L.D., GORDON I.M. (1985), Le contrôle interne dans les sociétés canadiennes - Point de vue du gestionnaire, L'institut canadien des comptables agréés, La société des comptables en management du Canada, Canada.

FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE, Les concepts, éléments et caractéristiques de la vérification intégrée, Ottawa, Ontario.

GERVAIS, M. (1983), Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 2e édition, Collection Gestion, Série: Politique générale, Finance et Marketing.

HOULE, Y. (1986), Les contrôles comptables et la vérification en milieu informatique, Presses de l'Université Laval, Québec.

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS (1968), Le contrôle interne et la vérification par sondage des méthodes et procédés d'une entreprise.

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS (1981), Manuel de l'I.C.C.A.

INSTITUT DES VÉRIFICATEURS INTERNES - SECTION DE QUÉBEC (1976), La vérification interne: un outil moderne de gestion.

IRWIN, T.D., STURGEON, C.E., ADAMS, E.L. (1981), How to Evaluate and Improve Internal Controls in Gouvernmental Units, Municipal Finance Officiers Association.

LAROCHE, C. (1985) Le contrôle interne, Gestion, revue internationale des gestion, Avril, Vol. 10, no. 2, pp. 30-36.

MARGERIN, J. (1986), La gestion budgétaire - Comment en faire un outil de management? Société d'éditions et de diffusion pour la formation, Grenoble.

MEYER, J. (1974), Le contrôle de gestion, Presses universitaires de France, Paris, Collection "Que sais-je?".

PERRY, W.E. (1984), Controlling The Bottom Line: A guide for business who are more concerned with increasing profits than sales, New York, Van Nostrand Reinhold Company.

PERRY, W.E. (1985), "How Managers Can Better Control the Bottom Line", Office Administration And Automation, (Janvier).

QUÉBEC (Province), Bureau de consultation en organisation du Ministère de la fonction publique (1981). La fonction de vérification interne dans les ministères et organismes.

QUÉBEC (Province), Comité consultatif du Conseil du trésor en matière de vérification interne (1986), La planification de la vérification interne.

QUÉBEC (Province), Comité consultatif du Conseil du trésor en matière de vérification interne (1984), La vérification interne et les autres fonctions de vérification et d'évaluation au sein d'une organisation.

QUÉBEC (Province), Comité consultatif du Conseil du trésor en matière de vérification interne (1987), Le contrôle interne dans un contexte gouvernemental.

QUÉBEC (Province), Ministère des affaires sociales, Questionnaire sur le contrôle interne pour les établissements qui relèvent du ministère des Affaires sociales de la province de Québec, Québec.

QUÉBEC (Province), Ministère des Finances, Bureau du contrôleur des finances (1983), Manuel de vérification systémique.

QUÉBEC (Province), Secrétariat du Conseil du trésor (1986), La gestion des finances gouvernementales. Description générale.

SIMON, P., LAROSE, R. (1975), La gestion des organisations, thème 1, Université du Québec à Montréal, Gaétan Morin Editeur.

SYLVAIN, F. (1982), Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes, Institut canadien des comptables agréés, Toronto.

BIBLIOTHÈQUE
ENAP MONTRÉAL

1993 -03- 0 8